



## Michelin-tähtiravintolat Suomessa: Miksi tähtiä tavoitellaan?

Marko Koskinen

Opinnäytetyö  
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-  
johdon koulutusohjelma 2012



Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma

<b>Tekijä tai tekijät</b> Marko Koskinen	<b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> RHM 19
<b>Raportin nimi</b> Michelin-tähtiravintolat Suomessa: Miksi tähtiä tavoitellaan?	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 44+1
<b>Opettajat tai ohjaajat</b> Marjaana Mäkelä	
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on muodostaa käsitys siitä, millä tavoin suomalaiset Michelin-ravintoloitsijat kokevat tähden saamisen omalle ravintolalleen ja sen mahdolliset vaikutukset liiketoimintaan. Lisäksi selvitettiin motivaatiotekijöitä tähtiravintolassa työskentelemiseen. Samalla pyrittiin saamaan vastaus siihen, onko Michelin-tähti vetovoimatekijä valittaessa työpaikkaa.</p> <p>Tutkimuksen tietoperustassa käsitellään Michelin-oppaan historiaa, suomalaisten tähtiravintoloiden olemassaoloa sekä tähtien saamisen kriteereitä. Työssä tutkitaan lisäksi keskeisiä motivaatiotekijöitä palveluliiketoiminnassa sekä toimialan yleisiä tunnuslukuja ja kannattavuuteen liittyviä seikkoja. Ravintola-liiketoiminnan keskeisempiä tunnuslukuja verrattiin tähti-ravintoloiden tunnuslukuihin.</p> <p>Tutkimusta varten on haastateltu neljää Michelin-tähdillä palkittua ravintoloitsijaa. Haastattelut toteutettiin Helsingissä syyskuussa 2012 puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina ravintoloitsijoiden omissa tiloissa. Tutkimuksen mukaan Michelin koettiin uskottavana laatustandardina ja merkittävänä oppaana laadukkaiden ravintoloiden valitsemiseen. Tähtien saaminen koetaan osaksi sattumaksi eikä niiden varsinaista tavoitetta haluta myöntää.</p> <p>Tähden motivoivana vaikutuksena pidetään pääsemistä ravintola-alan arvostetuimpaan oppaaseen sekä oman ammattitaidon julkista hyväksyntää ja näkyvyyttä. Tähtien myöntämisen jälkeen motivaatiota ruokkii pelko tähden menettämisestä. Henkilökunnan motiiviksi työskennellä tähtiravintolassa haastateltavat kokivat sen olevan arvokas lisä työhistoriaan sekä halun kehittää omaa oppimisen tasoa.</p> <p>Liiketoiminnan kannattavuuteen tähtien saaminen ei juuri vaikuta. Tutkimuksen mukaan mahdollisilla voitoilla kehitetään omaa toimintaa. Kolme haastateltavaa ei myöntänyt tavoittelevansa lisää tähtiä, heille mahdollinen kategorian nousu olisi pelkkä positiivinen yllätys. Suomen ainoa kahden Michelin-tähden keittiömestari asetti tavoitteekseen vain ja ainoastaan kolmannen tähden.</p>	
<b>Asiasanat</b> ravintolat, palveluliiketoiminta, motivaatio, sitoutuminen, arvostus, laatu	

Degree programme

<b>Authors</b> Marko Koskinen	<b>Group or year of entry</b> RHM 19
<b>The title of thesis</b> Michelin star restaurants in Finland: Why the stars are reached for?	<b>Number of pages and appendices</b> 44+ 1
<b>Supervisor(s)</b> Marjaana Mäkelä	
<p>The purpose of this thesis is to explore the aspects of the Finnish Michelin star restaurant proprietors, how they perceive having a star, what is the most motivating effect behind it and how they regard the stars as a part of commercial significance. The theoretical part discusses the Michelin guide's history, the existence of the Finnish star restaurants and the criteria of getting the stars. The study includes furthermore general motivation factors and economical indicators of the hospitality branch. The numbers presented are compared between star restaurants and the median of the overall Finnish restaurant branch.</p> <p>I have interviewed four Michelin starred restaurant proprietors to this study. The interviews were carried out in the restaurant proprietors' own premises in September 2012 in Helsinki, and implemented as semi-structured individual interviews. According to the study results gained, Michelin was experienced as a credible quality standard and as a significant guide for choosing high-quality restaurants. The most motivating effect of having a star was the access to the most appreciated guide of the restaurant branch, the public visibility gained and the general honoring of one's professional skills.</p> <p>After the chefs had got the stars, the further motivation of the work done in these restaurants is fed also by a fear of losing the stars. When considering their staff's motives to work with and for the stars, the interviewees regarded the work in star restaurants as a surplus added valuable to their staff's work history and the desires to develop their own competence as the most motivating factors to their staff. Getting Michelin stars does not necessarily add the profitability of the business. According to this study the possible profits of the included Michelin-restaurants are used mostly to develop the business further.</p> <p>Receiving stars is regarded partly as a happening by a lucky chance, and the possible rise of the star category would be more like a positive surprise to the interviewees, since only the one chef who has two Michelin stars in Finland admitted that the main goal of all actions is to get three stars.</p>	
<b>Key words</b> restaurant, hospitality industry, motivation, commitment, appreciation, quality	

# Sisällys

1 Johdanto .....	1
2 Michelin-tähdet.....	3
2.1 Michelin-oppaan maine.....	4
2.2 Kriteerit tähtien saamiseksi .....	6
2.3 Tähtiravintolat Suomessa vuosina 1987–2012.....	7
3 Työn merkitys ja motivaatio palveluliiketoiminnassa .....	8
3.1 Motivaatiosta teoriaan .....	9
3.1.1 Tarvehierarkia .....	10
3.1.2 Päämääräteoria .....	11
3.1.3 Odotusarvoteoria .....	12
3.2 Motivaatiotaidot .....	13
3.2.1 Kunnianhimo.....	13
3.2.2 Sitoutuminen.....	14
3.2.3 Aloitekyky ja optimismi .....	15
4 Ravintolaliiketoiminnan kannattavuus ja resurssit .....	18
4.1 Kannattavuuteen vaikuttavat tekijät .....	19
4.2 Ravintolaliiketoiminnan tunnuslukujen vertailu .....	21
5 Tutkimuksen toteutus .....	25
6 Tutkimustulokset .....	27
6.1 Michelinin maine ja tähden merkitys .....	27
6.2 Syyt tähden tavoitteluun ja sen motivoiva merkitys .....	31
6.3 Henkilökunnan motiivit ja saatavuus .....	32
6.4 Michelin-tähti ja liiketoiminta .....	33
6.5 Mitä tähden jälkeen.....	35
7 Pohdinta ja johtopäätökset.....	37
Lähteet.....	43
Liitteet .....	45
Liite 1. Kysymykset ravintoloitsijoille.....	45

# 1 Johdanto

Michelin-tähtiä julkaiseva Guide Michelin eli Michelin- opas on kiinnostava ja salaperäinen instituutio. Sillä on valta jakaa vuosittain tähtiä mielestään maailman parhaille ravintoloille. Aihe kiinnostaa itseäni, koska olen päässyt työskentelemään Michelin-tähditetyissä ravintoloissa Englannissa, Italiassa ja Ruotsissa. Samalla olen ihailut näiden ravintoloiden keittiömestareiden vankkumatonta ja palavaa halua tuottaa asiakkaille unohtumattomia makuelämyksiä ja luoda uusia, innovatiivisia ateriakokonaisuuksia.

Tässä opinnäytetyössä selvitetään Michelin-oppaan historiaa ja taustaa sekä minkälaiset kriteerit ovat tähtien luokitusprosessin takana. Tutkimuksessa selvitetään lisäksi, onko Michelin puolueeton tähtien jakamisen suhteen. Suomessa tähtiravintoloita on ollut ainoastaan Helsingissä. Ensimmäisen kerran tähti tuli Michelin-oppaaseen vuonna 1987, kun Eero Mäkelä sai sen ravintola Palace Gourmet'iin. Sen jälkeen yhdeksällä eri ravintolalla on ollut tähti tai tähtiä, ravintola Georgella kahteenkin eri otteeseen. (Simula, M. 11.1.2012.)

Nyt kun Suomessa on ensimmäistä kertaa yhtäaikaaisesti ennätyselliset kuusi tähteä viidellä eri ravintolalla, on aika kysyä, mikä saa tavoittelemaan tähteä. Havitellaanko tähtiä taloudellisesti kannattavamman liiketoiminnan vuoksi? Haetaanko itselle ja edustetulle ravintolalle mainetta ja arvostusta? Monet ihmiset luulevat, että tähti arvostetussa oppaassa takaa ravintolalle heti mainetta ja mammonaa. Mainetta tulee varmasti, ainakin Suomessa, missä ei ole totuttu näkemään montaakaan tähditettyä ravintolaa. Tässä työssä pyritään selvittämään ovatko tähdet takuu taloudellisesti menestyvälle liiketoiminnalle. Samalla saadaan vertailupohjaa rinnastamalla julkisia tilinpäätöstietoja Michelin-ravintoloiden ja toimialalla olevien muiden ravintoloiden kesken.

Tutkimuksen tavoitteena on myös selvittää keskeisiä motivaatiotekijöitä palveluliiketoiminnassa työskentelevien huippuammattilaisten keskuudessa. Opinnäytetyö selvittää motivaatioteorioiden kautta, mikä saa tekemään pitkäjänteisesti työtä tähtien eteen. Millä tavoin se vaikuttaa henkilökunnan motivaattoreihin? Kuinka toiminta jatkuu tähden jälkeen? Tavoitellaanko tähtiä kenties lisää?

Samalla pyritään saamaan vastauksia siihen mitä mahdollisia hyötyjä Michelin-tähdistä on. Haastatteluiden avulla yritetään saada myös selville, koetaanko tähdet tai Michelin organisaationa liiketoiminnalle tai ravintoloitsijalle itselleen myönteiseksi asiaksi. Tietoperustassa peilataan tätä myös alan yleisiin tunnuslukuihin ja kannattavuuden mittareihin.

Tämä opinnäytetyö on laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimustyyppinen työ. Opinnäytetyön toimeksiantajan toimii Etelä-Suomen Keittiömestarit ry, joka on toimintaperiaatteeltaan humanitäärinen järjestö, jonka tavoitteena on edistää jäsenistönsä kädentaitoja, ammattitaitoa ja yhteistyötä. Työn aineisto kerättiin haastattelemalla ja tutkimuksessa pyritään pääsemään haastateltavien näkökulmien ymmärtämiseen, kontekstialisuuteen ja tulkintaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 22). Laadullisen tutkimuksen yksi kulmakivistä onkin havaintojen teoriapitoisuus, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkimustuloksiin vaikuttaa olennaisesti se, millaisia käsityksiä ilmiöstä on ja millaisia arvoja tutkitavalle aiheelle annetaan. Tutkimuksen tulokset eivät ole valitusta havainnointimenetelmästä tai käyttäjästä erillisiä. Kaikki tieto on subjektiivista, koska tutkija päättää itse tutkimuksensa asetelmasta oman ymmärryksensä varassa. Näin ollen kvalitatiivisen tutkimuksen perusteet korostavat teoriapitoisuutta tutkimuksen lähtökohtana. (Sarajärvi & Tuomi 2002, 18–19.) Tutkimukseen valikoitui Suomen viidestä Michelin-tähdillä palkituista ravintoloista neljä ravintoloitsija-keittiömestaria.

Vastaavaa opinnäytetyötä tai tutkimusta Michelin-ravintoloihin liittyen ei ole Suomessa ennen tehty. Aihe on ajankohtainen, koska joka vuoden helmi – maaliskuussa julkaistaan uudet Michelin-oppaat, joista ilmenee tähti-ravintoloiden sen hetkinen kirjo. Aihe todennäköisesti kiinnostaa ja puhututtaa myös ravintola-alan ammattilaisten keskuudessa. Näistä asioista kun on yleensä totuttu vain hiiskumaan.

## 2 Michelin-tähdet

Michelin-tähdillä tarkoitetaan Michelin-organisaation vuosittain julkaiseman hotelli- ja ravintolaoppaan käyttämää luokitusta parhaille ravintoloille ja niissä työskenteleville keittiömestareille. Oppaan historia saa alkunsa vuonna 1900, jolloin ensimmäinen opas Ranskassa julkaistiin. Sen saivat ilman korvausta kaikki, jotka ostivat auton. Ranskan autokanta oli tuolloin 3 000 autoa, joista 95 prosenttia Pariisissa. Suurin syy oppaan jakamiseen oli se, että rengasvalmistaja Michelin halusi saada ihmiset ajelemaan autoilun ympäri maata, jolloin tietysti autojen renkaat kuluisivat ja siten auton omistajat joutuisivat hankkimaan uudet renkaat. Samalla ihmisten kiinnostus autoihin kasvaisi ja sitä mukaa myös autossa tarvittaviin renkaisiin. Ensimmäisissä oppaissa oli tärkeää tietoa siitä, mistä löytyy huoltoasemia, joissa autoa voi huoltaa ja tankata, koska tuohon aikaan huoltamoita ei ollut kovin tiheässä. Samoin mainittiin paikkoja, joissa voi syödä sekä majoittua. Oppaan mottona oli siis tehdä matkailusta kaikin puolin vaivattomampaa. (Guide Michelin 2011.)

Michelin opas, Euroopassa Guide Michelin, on paljon muutakin kuin listaus laadukkaista ravintoloista. Se on ammattimainen organisaatio, joka julkaisee vuosittain eri maiden heidän mielestään parhaat ja käymisen arvoiset ravintolat. Organisaation palkkalistoilla on kokoaikaisia ammattilaisia, jotka anonyymisti käyvät arvioimassa ravintoloita ja hotelleja. On erityisen tärkeää, ettei ravintolassa tunnisteta tarkastajaa. Tällä tavoin varmennutaan siitä, etteivät he saa erityiskohtelua, vaan samantasoista palvelua kuin kuka tahansa asiakas. (Michelin travel & lifestyle 2011.)

Tarkastajilla on useimmiten perusteellinen ravintola-alan koulutus ja monien vuosien kokemus johtotason työtehtävistä alalla. Michelin kouluttaa henkilöt kuudessa kuukaudessa arvostetuiksi tarkastajiksi. Koulutuksessa perehdytään kriteereihin ja siihen kuinka kriteerejä käytännössä sovelletaan yhtenäisen linjan mukaisesti. Suurin painoarvo arvioinneissa on puolueettomuudella. Tuloksen tulisi olla sama riippumatta siitä, kuka arvioitsijoista arvion suorittaisi. Uusi tarkastaja joutuukin kulkemaan kokeneemman tarkastajan seurassa usean kuukauden ajan ennen kuin hän saa tehdä tarkastuskäyntejä

yksin. Tällä tavoin varmistetaan arvostelukriteereiden yhtenäisyys. (Guide Michelin 2011.) Organisaatiolla on käytössään 80 kokopäiväistä tarkastajaa, joista kukin arvioi yhdessä vuodessa 240 ravintolaa, viettää 130 yötä hotellissa, suorittaa 800 tarkastusta, kirjoittaa yli tuhat raporttia ja ajaa autolla 18 000 kilometriä. Entisen Michelin-tarkastajan Pascal Remyn mukaan kaikki tähtiravintolat tulisi tarkastaa uudelleen 18 kuukauden sisään tähden tai tähtien myöntämisen jälkeen. (The Guardian 2008.)

Mikäli arvioitsijat kokevat, että jokin hotelli tai ravintola olisi ehkä mainitsemisen arvoisen oppaassa, he käyvät siellä uudestaan ja tekevät siitä kirjaan arvion. Tämän kaltainen suuri tutkimus tekeekin Michelin-oppaasta erittäin suositun ja luotettavan lähteen ravintoloiden valitsemiseksi. Tänä päivänä opas kattaa 23 eri maata ja 45 000 hotellia tai ravintolaa. (Michelin travel & lifestyle 2011.) Nykypäivänä Michelin jakaa tähtiä myös Euroopan ulkopuolella sijaitseville ravintoloille. Tähtien perusteella maailman ruokapääkaupunki on Tokio, jossa Michelin-ravintoloita on peräti 247 kappaletta. Ravintoloista 16:lle on myönnetty kolme tähteä. Kolmen tähden paikoista vain kaksi tarjoilee ranskalaista ruokaa, loput ovat japanilaista. Vertailun vuoksi Michelinin kotikaupungissa Pariisissa tähtiravintoloita on ”vain” 70 kappaletta. (Michelin Stars: The Madness of Perfection. 2010.)

## **2.1 Michelin-oppaan maine**

Michelin-opas haluaa korostaa itsenäisyyttään. Toisin kuin sen jotkut kilpailijat, Michelin-organisaatio maksaa itse tarkastajien käynnit ravintoloissa ja hotelleissa. Ravintolakriitikot ovat arvostelleet Michelinin hitautta sopeutua ravintola-alan muutoksiin. Michelin kumoaa väitteen toteamalla, etteivät he ennusta tulevia trendejä, vaan arvioivat nykyisiä. Tarkastajille ei ole myöskään annettu kirjallisia ohjeita siitä, mihin kriteereihin heidän arvionsa perustuvat. Michelinin mukaan ajatuksena on varmistaa luovuuden ja yksilöllisyyden arviointi, jolla vältetään standardisointi. Tällä tavoin estetään se, etteivät tähteä tavoittelevat ravintolat kykene spesifioitujen ohjeiden avulla pääsemään julkaistuksi oppaaseen. (Johnson, Nicod, Revaz & Surlemont 2005, 172–173.)

Tähtien luokitusprosessin halutaan olevan asiakaslähtöinen ja Michelinin vain puolueeton väylä julkistaa tiedot.



Michelinille voikin lähettää palautetta ravintoloista, tai pyytää heitä arvioimaan jokin ravintola, joka ei jostain syystä ole päässyt mukaan oppaaseen. Michelin-organisaatio saa vuosittain 45 000 kirjettä asiakkailta, joista 75 % on neutraaleja ja 25 % kuvaa tyytymättömyyttä ravintoloihin. Ravintoloitsijat voivat myös varata ajan Michelinin pääkonttoriin Pariisiin ja nähdä mitä heidän ravintoloistaan on kirjoitettu Michelinin tiedostoihin. Kritiikistä huolimatta Michelin-järjestelmää kohtaan tunnetaan suurta kunnioitusta keittiömestareiden ja muiden ravintola-alan ammattilaisten keskuudessa. Euroopassa opas on yleisesti hyväksytty instituutio julkistamaan parhaat ravintolat. Sen vaikutus on samalla vaikuttava ja myös pelottava. (Johnson ym. 2005, 174–175.)

Monet ulkomaalaiset tähtikokit arvostelevat koko Michelin-järjestelmää ja siten koko oppaan uskottavuutta. BBC:n tuottamassa televisio-ohjelmassa, *Michelin Stars: The Madness of Perfection*, arvostetut ja useilla Michelin-tähdillä palkitut keittiömestarit Marco Pierre White ja Raymond Blanc epäilevätkin, mihin järjestelmä perustuu. Heidän mielestään Michelin imartele keittiömestareita vain saadakseen oppaitaan myydyksi. Molemmat keittiömestarit myös ilmoittivat Michelinille, etteivät jatkossa halua enää tähtiä.

Raymond Blancilla on kuitenkin edelleen ravintolassaan *Le Manoir aux Quat'Saisons*issa Englannissa kaksi tähteä. White sai kolme tähteä Lontoossa sijainneelleen ravintolalleen *Restaurant Marco Pierre White*lle. Hän pääsi tähdistä eroon sulkemalla vanhan ravintolan ja avaamalla uuden toisella liike-idealla. White ja Blanc toteavat, että tähti tuo ravintolalle noin 10 prosentin kasvun liikevaihtoon. Tähtien merkitys ravintolalle ei ole niin tärkeä, mutta keittiömestarille se on paras mahdollinen tunnustus. Blanc ei suosittele kenellekään lähtemistä tähtien metsästämiseen. Hänen mielestään pitää tehdä hyvää jälkeä ja luoda hyvä ravintola, johon asiakkaat palaavat ja jossa työntekijät viihtyvät. Jos luomalla elinvoimaisen yrityksen saa sivutuotteena Michelin-tähden, niin hyvä. Hänen mielestään tähtien pitäminen on paljon haastavampaa kuin tähden saaminen. Whiten mukaan kolmannen tähden jälkeen ei ole mitään saavutettavissa. Kolmannen tähden jälkeen voi vain mennä huonommin. (*Michelin Stars: The Madness of Perfection*, BBC 2010.) Kritiikkiä järjestelmälle antaa myös *The Guardianin* palkittu ruokakriitikko Andy Hayler, joka on syönyt lähes kaikissa maailman kolmen tähden ravintoloissa.

Hänen mielestään Michelin on hidas reagoimaan mahdollisiin muutoksiin ravintoloissa, joten se on myös hidas antamaan tähtiä tai ottamaan niitä pois. (The Guardian 2008.)

## **2.2 Kriteerit tähtien saamiseksi**

Michelin-oppaassa julkaistiin ravintoloiden tähtiluokitus ensimmäisen kerran 1930-luvulla. Tähtiluokitus koskee pelkästään ruoan laatua. Ravintola voi saada myös arvion palvelusta ja yleisestä viihtyisyydestä. Symboleina käytetään ristikkäisiä ruokailuvälineitä, joita jaetaan yhdestä viiteen. Samalla kaavalla arvostellaan myös hotelleja, symboleina erikokoisia taloja. Molemmat symbolit voivat olla punaisella, jolla tarkoitetaan, että hotellilla tai ravintolalla on poikkeuksellisen hyvä ja viihtyisä tunnelma. (Guide Michelin 2011.)

Tähdet symboloivat siis ruokaa. Sen laatua, raaka-aineiden hallintaa, makujen harmoniaa, ruokalistan persoonallisuutta, sesonkiajattelun huomioimista, sekä sitä minkälainen on asiakkaan silmissä hinta-laatusuhde. Yksi tähti kertoo, että ravintola on erityisen hyvä omassa luokassaan ja ruokalistalla käytetään laadukkaita raaka-aineita. Toisin sanoen ravintola on hyvä paikka pysähtyä syömään matkalla. Kaksi tähteä tarkoittaa erittäin hyvää keittiötä; huolellisesti ja ammattimaisesti valmistettua ruokaa. Ravintolan on tarjottava myös laadukkaita viinejä ja palvelun pitää olla muutenkin ensiluokkaista. Tähän ravintolaan kannattaa tehdä kiertomatka, jos se osuu reitillesi. Ravintola saa kolme tähteä, mikäli henkilökunnan ruoanlaittotaito ja koko ravintolan ruokakulttuuri on kokonaisuudessaan poikkeuksellisen hyviä. Palvelun ja viihtyvyyden on oltava osa koko tätä uniikkia kokemusta. Tällöin ravintola on oman, varta vasten tehdyn matkan veroinen. (Michelin travel & lifestyle 2011.)

Vuodesta 2005 alkaen Michelin on julkaissut oppaissaan myös nousevia tähtiä. Rising star- maininnan saaneen ravintolan uskotaan tulevaisuudessa saavan joko ensimmäisen tähtensä, yhden tähden omaavan ravintolan nousevan kahteen tähteen, tai kahden tähden ravintolan saavan kolmannen tähden. Monet keittiömestarit kuitenkin kritisoiivat nousevan tähden arvoa pelkkänä markkinoinnillisena asiana. Iso-Britannian Michelin-oppaan päätoimittaja Derek Bulmer kokee Rising star-maininnat pelkästään myönteisenä asiana.

Hänen mielestään tällä tavoin Michelin viestittää keittiömestareille heidän olevansa oikeilla jäljillä tähtien tavoittelussa. Bulmer uskoo Michelinin tarkkailun alla olemisen lisäävän intoa tähtien tavoitteluun. (Caterer and Hotelkeeper 2012.)

### 2.3 Tähtiravintolat Suomessa vuosina 1987–2012

Suomessa tähtiravintoloita on ainoastaan ollut Helsingissä. Ensimmäisen kerran tähti tuli Michelin-oppaaseen vuonna 1987, kun Eero Mäkelä sai sen ravintola Palace Gourmet’iin. Suomessa oli pitkä tähdetön ajanjakso vuosina 1994 – 2001, ennen kuin Chez Dominique ja G.W.Sundmans saivat tähtensä vuona 2001. Yhteensä tähditettyjä ravintoloita on ollut 10 kappaletta. Ravintola Georgella on ollut tähti kahteen otteeseen. Ainoastaan Chez Dominique on yltänyt kahteen tähteen. Taulukosta 1 ilmenee Suomessa tähtiä saaneet ravintolat (Simula, M. 11.1.2012.)

Taulukko 1. Michelin tähtiravintolat Suomessa 1987–2012 . (Simula, M. 11.1.2012.)

Palace Gourmet	1987 – 1989	1 tähti
George	1991 – 1992	1 tähti
Lord	1993 – 1994	1 tähti
G.W.Sundmans	2001 – 2008	1 tähti
Chez Dominique	2001 – 2002	1 tähti
Chez Dominique	2003 – 2012	2 tähteä
George	2004 – 2006	1 tähti
Demo	2007 – 2012	1 tähti
Postres	2008 – 2012	1 tähti
Carma	2009 – 2010	1 tähti
Luomo	2010 – 2012	1 tähti
Olo	2011 – 2012	1 tähti

### 3 Työn merkitys ja motivaatio palveluliiketoiminnassa

Ihmisen käyttäytyminen työssään saattaa olla hyvinkin innostunutta, joskus taas työskentely voi olla vastenmielistä ja jopa epämiellyttävää. Vastaus näihin erilaisiin tunteisiin toiminnassa löytyy motivaatiosta, joka toimii toiminnan moottorina. Motivaatiota on hyvin hankala määritellä, koska se kumpuaa ihmisen sisältä ja sen syyt ovat yksilöllisiä. Motivaatio, kuten ihmisen toiminta sekä käyttäytyminen muuntuvat tilanteen mukaan. Siihen vaikuttavat myös synnynnäiset tekijät, ympäristö ja kokemuksen kautta tulleet seikat. (Viitala 2004, 149 – 150.)

Motivoitumisella ja motivoinnilla on suora yhteys sellaisiin käsitteisiin kuin osaaminen, vastuu ja valta. Palveluliiketoiminnassa hyvää palvelua voidaan tuottaa pelkästään kompetenssin ja motivaation synergialla, ei käskemällä. Viitalan (2004, 152) mukaan yksilön omalla persoonallisuudella on suuri vaikutus motivaation syntyyn. Vilpitön mielenkiinto omaa työtä kohtaan onkin yksi suurimmista perusteista motivaation syntymiseksi. Heikon motivaation on voitu todeta johtuvan siitä, että työyhteisön tai ryhmän jäsenet hyödyntävät tavoitteidensa mahdollistamiseen vain 10 – 20 prosenttia kapasiteetistaan. Tämä vajaakäyttö on peräisin paljolti huonosta motivaatiosta. Mikäli organisaatio on toimiva, henkilökunta pystyy sietämään myös epäonnistumisia motivaation sen paremmin kärsimättä. Lähtökohtana työhön motivoitumiseen voidaan pitää työntekijän tarpeiden tyydytystä. (Rissanen 2005, 169–170.)

Kokemukseni mukaan, sekä kollegoiden kanssa käymiini keskusteluihin perustuen koen palvelualan ja sen organisaatioiden olevan hyvin usein kohtalaisen kontrolloituja järjestelmiä. Näissä organisaatioissa henkilöstön rooli on toteuttaa käytännössä jotain tuotetta tai palvelua mahdollisimman vähin kustannuksin. Organisaatioiden rakenne mahdollistaa puolueellisuuden, riippuvuuden, alistuneisuuden ja henkilöstön passiivisuuden. Elämäkokemuksia tarkastelemalla tämä voidaan osoittaa olevan vastoin ihmisluontoa. Yleensä henkilö työpaikan ulkopuolella pyrkii riippumattomaan ja hyvinkin aktiiviseen elämään, jolloin hän kykenee käyttäytymään useilla eri tavoilla ja aktivoimaan erilaisia kiinnostuksen kohteita ja kontakteja.

Nämä organisaatiot, usein ehkä pyrkimättään, tukahduttavat yksilön kasvua työympäristössään ja vievät siten pohjaa pois motivaatiolta. Miten kuvitellaan jonkun tekevän ahkerammin töitä, tai tuottavan enemmän, jos organisaatio jäädyttää luonnolliset herätteet. Mikäli työssä tapahtuvia asioita pidetään itsestäänselvyyksinä, on hankalaa huomata seikkoja, jotka rajoittavat henkilöstöä ponnistelemasta hiukan enemmän, motivoitumakseen itsenäisesti. (Dale Timpe 1989, 130–132.) Omassa työssä onnistuminen lisää luottamusta omiin taitoihin ja kykyihin. Negatiivinen lataus itseään kohtaan saattaa aiheuttaa kielteisen tapahtumaketjun, josta seuraa huono luottamus ja usko omiin kykyihin ja mahdollisuuksiin onnistua. (Viitala 2004, 151.)

### **3.1 Motivaatiosta teoriaan**

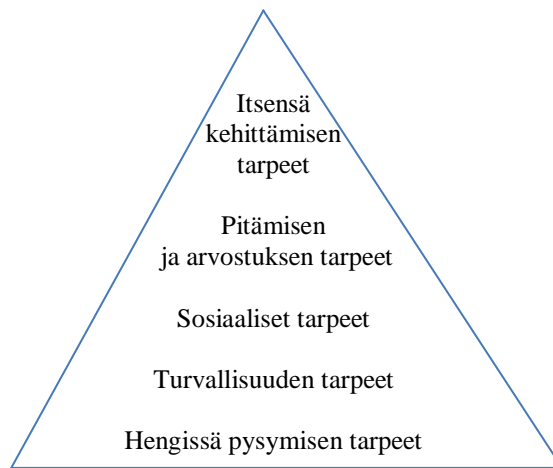
Motivaatioita voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista. Mitkä ovat motiivit meidän käytökseen, mikä saa meidät työskentelemään kovemmin? Näiden kysymysten tueksi on olemassa monia tieteellisiä pohdintoja. Motivaatioteoriat tutkivat motivoitumisen prosessia. Sen seuraukset voivat olla tiedollisia, emotionaalisia tai fysiologisia. Tulokset saattavat yhdistyä myös suoraan yksilöiden käytöstapaan ja toimintaan. Työntekijän mielialassa käynnistyvän motivaatioprosessin tuloksena kehittyvä motivaatiotila vaikuttaa ihmisen mieleen, tunteisiin sekä käytökseen. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 124.)

Yksilön motivoinnin toiminnallinen teoria voidaan jakaa kolmeen periaatteeseen. Ensimmäiseksi ihmiset haluavat tehdä asioita jotka tuottavat sisäisiä hyvityksiä. On kuitenkin hyvä huomioda että motivaattorit ovat yksilöllisiä. Kaksi ihmistä ei välttämättä halua samanlaista hyvitystä ja siten he eivät myöskään välttämättä motivoitu samoista seikoista. Toiseksi tulisi muistaa lisätä työntekijän itsenäisyyttä antamalla hänelle lisää tietoa sekä monimutkaisempia tehtäviä, samalla vähentäen esimiehen valvontaa. Palkankorotus ei lisää tuottavuutta, eikä saa työntekijää ahkeroimaan lisää. Kolmanneksi organisaation esimiehen on otettava selvää, mitkä asiat motivoivat ketäkin henkilökunnan jäsentä, jolloin sekä organisaation, että yksilön tarpeet tulevat tyydytetyksi. (Dale Timpe 1989, 121–123.)

### 3.1.1 Tarvehierarkia

Yksi käytetyimmistä motivaatioteorioista on Abraham Harlad Maslow'n (1908–1970) tarvehierarkia, jonka hän julkaisi vuonna 1943 nimellä *A theory of human motivation*. Maslow ei niinkään pohjaa näkemyksiään asenteisiin, vaan hänen mielestään teorian ydin on siinä, että ihmisellä on erilaisia perustarpeita jotka pitää tyydyttää. Maslow on todennut myöhemmin, ettei tarpeiden hierarkian järjestyksellä ole väliä, vaan eri tarpeiden tilat voivat aktivoitua riippumatta alempien tarpeiden tilasta. (Latham 2012, 32–33.) Maslow'n hierarkia kuvataan usein viisiasteisena pyramidina. (Kuvio1)

Kuvio 1. Maslow'n tarvehierarkia (Buchanan & Huczynski 2010, 269.)



1. Hengissä pysymisen tarpeet ovat perustavanlaatuisia, eli ne tyydytetään ennen kuin aletaan pyrkiä kohti ylempiä tasoja. Näitä ovat hengittäminen, ruoka, vesi ja lepo
2. Turvallisuuden tarpeisiin liittyy oma terveys sekä halu löytää suojaa, asettaa rajoja sekä saada vakautta ja ennustettavuutta
3. Sosiaaliin tarpeisiin kuuluvat ystävyssuhteet ja kuuluminen johonkin yhteisöön. Siihen liittyy myös vahvasti yksin jäämisen pelko.
4. Pitämisen ja arvostuksen tarpeissa yksilö hakee itsekunnioitusta sekä arvostusta muilta ihmisiltä.
5. Asteikon korkeimmalla asteella tulee itsensä kehittämisen ja toteuttamisen tarpeet; ongelmanratkaisukyky, moraalit, spontaanisuus ja tosiasioiden hyväksyminen.

Neljää ensimmäistä porrasta kutsutaan Maslow'n mukaan puutetarpeiksi. Tällä kuvataan sitä, että mikäli ihminen kokee jonkin tarpeen ollen tyydyttämättä hän tuntee puutetta. Mikäli tarve on tyydytetty hän ei huomaa juuri mitään tuntemuksia. Toisin sanoen, jotain asiaa kaippaa vasta sitten kun sen menettää. Hän myös korosti sitä, että kaikkien näiden tarpeiden tyydyttäminen on ensiarvoisen tärkeää terveydelle ja selviytymiselle. Maslow'n mielestä ihminen voi taantua mikäli hän menettää jonkin tyydytyksen lähteen, jolloin huomion on siirryttävä takaisin alempiin tarpeisiin. Maslow kutsuukin neuroosiksi sitä, jos ihminen jää jostain syystä kiinni johonkin tarpeeseen, vaikka myöhemmin hänen tarpeensa on tyydytetty jollakin korkeammalla asteella. (Latham 2012, 33–34.)

Teorian kiistellyin osa on asteikon korkein porras, eli itsensä kehittämisen tarpeet. Maslow kutsuu tätä kohtaa olemisen tarpeiksi. Ihmisen saadessa kerran tyydytyksen, itsensä toteuttamisen tarve ei lakkaa, vaan voimistuu. Yksilö pyrkii koko ajan lähemmäs kokonaista, täyttä itseään. Maslow'n mielestä maailman ihmisistä vain noin kaksi prosenttia kykenee toteuttamaan itseään, koska kaikki muut tarpeet täytyy tyydyttää ennen kuin kokonaisvaltainen itsensä toteuttaminen on edes mahdollista. Näiden ihmisten tunnusmerkkeinä hän pitää rehellisyyttä, vapautta ja luottamusta. (Buchanan & Huczynski 2010, 268–270.)

### 3.1.2 Päämääräteoria

Työmotivaatiota voidaan tarkastella prosessinäkokulmasta Edwin Locken päämääräteoriassa (*goal setting theory*). Locken mukaan tavoitteet ovat motivaation runsain lähde. Teorian mukaan haastavat päämäärät motivoivat yksinkertaisia päämääriä paremmin. Itse sovitettut päämäärät luovat sitoutumista ja kannustavat tekemään parhaansa. On helpompaa säädellä omaa käyttäytymistä kun tiedämme tarkalleen mitä päämääriä meiltä odotetaan, eikä näin konflikteja pääse syntymään. Päämäärien pitää olla tarkasti määriteltyjä, saavutettavissa olevia ja realistisia. (Latham 2012, 55–56.)

Locken mukaan tavoitteiden asettamisessa tulee ottaa huomioon neljä pääperiaatetta. Ensimmäisenä on oltava selkeät tavoitteet jotka ovat mitattavia, yksiselitteisiä ja käytännöllisiä.

Mikäli tavoite on selkeä ja täsmällinen on helpompi tietää, mistä käyttäytymisestä palkitaan ja mitä odotetaan. Jos tavoite on epäselvä, sillä ei välttämättä ole toivottavaa motivoivaikutusta. Toisena motivoivan tavoitteen tekijöistä on sen haastavuus. Ihmiset motivoituvat tekemistään ja arvioivat tehtäviä sen mukaan, saako niistä saavuttamisen iloa. Annettu tehtävä ei saa myöskään olla liian haastava ja sen pitää olla realistisesti saavutettava. Kolmanneksi työntekijät sitoutuvat helpommin tavoitteisiin, mikäli he pääsevät mukaan päättämään niistä. Tavoitteiden asettamisessa pitäisi käyttää työntekijöitä osallistavia keinoja; kun työntekijä on samaa mieltä tavoitteista, hän sitoutuukin niihin innostuneemmin. Ihmisen sitoutumisen tasosta voidaan huomata, miten tavoittelemisen arvoisena hän pitää tavoitetta. Neljänneksi mainitaan palaute. Palaute tarjoaa mahdollisuuden selvittää odotukset, asettaa tehtävän vaikeustaso ja saada tunnustusta työstä. On tärkeää asettaa välietappeja, jotta yksilö voi seurata omaa suoritustaan työn aikana. (Buchanan & Huczynski 2010, 275–276.)

### 3.1.3 Odotusarvoteoria

Amerikkalainen psykologi Victor H. Vroom loi odotusarvoteorian (*expectation theory*) vuonna 1964. Se on yksi käytetyimmistä motivaatioteorioista, josta on koettu hyötyä esimerkiksi palkkiojärjestelmiä suunniteltaessa. Teorian mukaan ihminen motivoituu mikäli tehtävässä onnistuminen merkitsee hänelle toivotun hyödyn tai palkkion saamista. Mahdollinen hyödyke ei saa olla liian helposti tai vaikeasti saavutettavissa. Mikäli työntekijä arvostaa suorituksestaan saatavaa korvausta, siihen sisältyy myös yllykearvo. Tämän teorian mukaan ihmisten motivaatiot ovat tietoisia ja siten järkiperusteisia. Motivaation voimakkuus on riippuvainen siitä, kuinka henkilöt kokevat suorituksestaan saatavan hyödyn tai palkkion houkuttelevuuden. Odotusarvoteorian mukaan työntekijä motivoituu suoriutumaan laadukkaaseen suoritukseen, mikäli hän saa yritteliäisyydestä palkkion. Tämä voi olla ylennys, palkka tai jokin bonus, joka tyydyttää henkilön omat tavoitteet. Teoria auttaa selvittämään, miksi jotkut työntekijät eivät motivoitu omasta työstään ja tekevät vain sen verran kuin on pakko. (Buchanan & Huczynski 2010, 274–275.)

Jotta odotusarvoteorian mukaan työntekijän saisi erittäin motivoituneeksi hänen täytyy uskoa omiin taitoihinsa ja kykyyn vaikuttaa. Mikäli hän ei jostain syystä tähän usko, häntä on erittäin vaikeata saada ponnistelemaan parempien työsuoritusten puolesta.



Tämä koskee myös palkkaa tai muita etuisuuksia. Jos ylimääräiset ponnistelut eivät tuo lisäarvoa työntekijälle, silloin ei myöskään työsuorituksen määrä kasva. Mikäli mahdollinen palkka tai etuisuus ei ole saatavilla reaalisesti, tai työntekijä ei koe sitä arvokkaana, se ei myöskään edesauta motivaation kasvua. Jokainen yksilö ja työntekijä kokevat saamansa arvostuksen tai palkkion eri tavalla. On mahdollista, että arvostusta pidetään mielekkäämpänä kuin taloudellisia hyödykkeitä. Teorian sisällä on kolme teesiä herättämään motivaation lähteet: usko siihen, että tavoitteesi on ulottuvillasi, usko päämäärin merkitykseen ja arvoon sekä usko siihen, että ponnistelut mahdollisesti tuottavat palkkion. (Latham 2012, 47–49.)

## **3.2 Motivaatiotaidot**

Motivoitunut työyhteisö voi olla merkki menestyneestä organisaatiosta. Ratkaiseva tekijä on meidän käytöksellä; mikäli ymmärrämme toisten motiiveja, voimme myös vaikuttaa tämän henkilön työkäyttäytymiseen. Keskeinen rooli työmotivaation saavuttamiseen on sekä johdolla, että työntekijällä itsellään. Tällaisessa roolituksessa kummankin osapuolen samankaltainen ajatusmaailma saa tavoitteet saavutetuksi helpommin, kuin jos vain toisella, tai huonoimmassa tapauksessa ei kummallakaan ole motivaatiotasot tarpeeksi korkealla. Motivaatiota voi opiskella, ja siksi niitä kutsutaankin motivaatiotaidoiksi. (Buchanan & Huczynski 2010, 263–264.)

### **3.2.1 Kunnianhimo**

Kun ihmisellä on kunnianhimoa, hänellä on myös halu kehittyä ja pyrkimys yhä parempiin suorituksiin. Tavoiteorioituneet ihmiset arvostavat aikaansaannoksia ja pyrkivät yhä uudestaan asetettuihin tavoitteisiin. He asettavat itselleen ja muille haastavia tavoitteita ja uskaltavat myös ottaa harkittuja riskejä. Nämä henkilöt etsivät jatkuvasti uutta tietoa vähentääkseen omaa epävarmuuttaan, samalla kehittäen omia toimintatapojaan. Työskennellessään he pyrkivät laaja-alaisesti parantamaan suoritustasoaan. Oman ja työyhteisön menestyksen ja korkean laadun takaamiseksi tarvitaan kunnianhimoa. Golemanin (1999, 188) mukaan ihmiset joilta puuttuu kunnianhimoa, ovat usein epärealistisia tai muuten vain saamattomia. He pelkäävät asettaa tavoitteita itselleen tai edustamalleen organisaatiolle, joka saattaa johtaa siihen että he hakeutuvat työtehtäviin joissa työt ovat helppoja.

Samoin esimiehet joilta puuttuu kunnianhimoa, luovat aikaan ilmapiirin, jossa kukaan ei tunne selkeitä päämääriä, ja missä alaiset eivät tiedosta päämääriään tai vastuualueitaan. Tästä syystä myöskään työntekijät eivät osaa hahmottaa omia tavoitteitaan. Tämänkaltaisissa yhteisöissä esimiehet eivät anna alaisilleen palautetta, siten he eivät välttämättä edes tiedä mitä heiltä odotetaan. Kunnianhimo onkin yksi vahva nimittäjä, joka erottaa huiput keskinkertaisuuksista. (Goleman 1999, 137–142.)

### **3.2.2 Sitoutuminen**

Itse olen useita vuosia työskennellyt laadukkaissa ravintoloissa, joissa ravintolan ja henkilöstön kompetenssi on ollut lähellä Michelinin vaatimuksia. Silloin henkilökunnan sitoutumisen merkitys omaan työhönsä konkretisoitui tekemisen tasolla. He yksinkertaisesti kykenivät omalla sitoutumisellaan auttamaan työnantajaansa yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Toisen hyvän esimerkin tarjoaa työkokemukseni Michelin-ravintoloista. Erityisen hyvin tämä tuli esiin Lontoossa, jossa pääsin tutustumaan esimerkiksi Gordon Ramsayn kolmella tähdellä noteerattuun ravintolaan, missä työntekijöiden sitoutumisen ja omalle työlleen omistautuminen olivat maksimaalisella tasolla. Ramsayn tyyli johtaa henkilöstöään oli erittäin vaativa, mutta sitoutuneille työntekijöille samalla palkitseva ja heitä itseään kehittävä.

Mikäli työnantaja haluaa sitouttaa henkilöstöään, strategisten päätösten pitäisi Lampikosken (2005, 36) mukaan olla henkilöstön tarpeiden, osaamisen ja odotusten tunnistamista. Kilpailuedun korostuessa, myös henkilöstöön panostaminen ja esimerkiksi työntekijöiden näkeminen vertaisinaan kumppaneina ovat sitouttamisen kulmakiviä. Lampikoski näkee tärkeänä myös henkilöstön silmissä joustavan, oikeudenmukaisen ja avoimen yrityskulttuurin luomisen merkityksen. Golemanin (1999, 143) mukaan sitoutuneet henkilöt pystyvät ja haluavat omaksua organisaation tai ryhmän päämäärät sekä tavoitteet. He ovat myös valmiita uhrauksiin yhteisten etujen saavuttamiseksi, samalla löytäen omalle työlleen tarkoituksen laajastakin näkemyksestä. Sitoutujat kykenevät tekemään päätöksiä ja selvittämään erilaisia vaihtoehtoisia toimia tiiminsä perimmäisten arvojen avulla. Sitoutuneiden työntekijöiden oma-aloitteisuus ilmenee kyvystä etsiä erilaisia toimia tehtäviensä onnistumisen puolesta.

Yksi sitoutumisen kulmakivistä on itsetuntemus: mikäli henkilöt tiedostavat omat elämänarvonsa, he pystyvät hahmottamaan sopivatko he tietyn organisaation jäseneksi. Kun nämä arvot ovat sopusoinnussa keskenään, vahva synergia syntyy melkein itsestään. (Goleman 1999, 143–144.)

Ydin sitoutuneisuuteen on integroida omat päämäärät organisaation päämääriin. Ryhmän laatimat tavoitteet mielletään oikeiksi silloin, kun ne kohtaavat omien tavoitteiden kanssa. He jotka arvostavat oman ryhmän tai organisaation päämääriä, ovat oman työpanoksensa lisäksi valmiita uhrauksiin tiimensä etujen parantamiseksi. Näitä voivat olla esimerkiksi palvelualoilla hyvin tyypilliset ylityöt ja töissä venyminen. (Goleman 1999, 145.)

Vahva sitoutuminen on yleisempää liikeyrityksissä, jossa työntekijät pitävät itseään yrityksen osakkaina tai jossa he ovat osakkaita, eivätkä pelkästään palkansaajina. Taloudellista menestystä enemmän tavoitteisiin vie kuitenkin yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen. Sitoutujat ponnistelevat yrityksen eteen vielä hiukan kovemmin kuin muut ja parhaassa tapauksessa samalla heidän asenteensa valtaa pikkuhiljaa koko organisaation. Nämä henkilöt kestävät paremmin hektisiä ja jopa stressaavia työoloja. Yhteisten tavoitteiden vuoksi he sietävät haasteita ja paineita, jotka ehkä toisista tuntuvat pelkästään stressaavilta ja liikaa ponnisteluja vaativilta työsuorituksilta. Mikäli työntekijöitä ei käsitellä vastuullisesti ja reilun hengen mukaisesti, heidän sitoutumista on vastavuoroisesti turha odottaa. Mitä enemmän henkilöt saavat tukea organisaatiolta, sitä enemmän he antavat itsestään sitoutuneisuutta ja luottamusta. Sitoutuminen työyhteisöön kasvaa näistä tunteista. (Goleman 1999, 146–147.)

### **3.2.3 Aloitekyky ja optimismi**

Tilaisuuteen tarttumiseen ja sinnikkyYTEEN tarvitaan aloitekykyä ja optimismia. Tämän ominaisuuden omaavat ihmiset tekevät usein paljon enemmän kuin heiltä vaaditaan tai odotetaan ja he myös tarttuvat hanakasti uusiin haasteisiin. Heidän tapansa työskennellä innostaa muita tiimin jäseniä epätavallisella ja yritteliäällä toiminnalla. Tavoitteisiin pyritään takaiskuista ja esteistä huolimatta ja motivointi tapahtuu ennemminkin onnistumisen toivosta kuin pelosta epäonnistua.

Optimististen ja aloitekykyisten henkilöiden mielestä takaiskut aiheutuvat vallitsevista olosuhteista, joihin voi omalla panoksellaan vaikuttaa, eikä niinkään omista henkilökoh-  
taisista vajavaisuuksista. (Goleman 1999, 148–150.)

Poikkeuksellinen yritteliäisyys käykin ilmi usein juuri aloitekyvystä tai sen puutteesta. Aloitekykyinen työntekijä toimii jo ennen kuin on pakko. Tällä tavoin ongelmia torju-  
taan ennakolta, tai tartutaan tilaisuuksiin ennen kun sitä edes muut työyhteisön jäsenet  
huomaavat. Mikäli henkilö reagoi tilanteisiin niihin varautumisen sijaan, kertoo se osit-  
tain aloitekyvyn puutteesta. Jos ei kykene ennakoimaan, joutuu toimimaan jatkuvasti  
pienessä varauksellisessa hätätilassa. Tämän kaltaiset henkilöt jäävätkin usein muista  
jälkeen joutuessaan pohtimaan ongelmia, joita ei ole pystytty ennakoimaan. Tämän ta-  
painen toiminta kuvaa kyvyttömyyttä hahmotella tai ennakoida tulevaa tapahtumaket-  
jua. Tähän liittyy myös usein toivottomuutta ja tunnetta siitä, ettei mihinkään voi tai  
pysty vaikuttamaan. Mikäli työntekijän aloitekyky on vajavainen, luovuttamista tapah-  
tuu usein. Ei-alositekykyiset henkilöt tarvitsevat enemmän ohjausta. Aloitekykyyn liittyy  
myös tietynlainen myönteisyys, sillä tämä taito antaa kyvyn tulkita myös takaiskuja. Op-  
timisti kykenee suhtautumaan mahdollisiin takaiskuhin rakentavasti ja realistisesti ja hän  
myös kykenee myöntämään mahdollisen osuutensa tapahtumiin. Aloitekyky tarkoittaa  
usein kovaa ja uhrautuvaa työpanosta (Goleman 1999, 151–155.)

Oman työkokemukseni kautta olen huomannut, että laadukkaissa ravintoloissa juuri ne  
henkilöt joilla ei ole kykyä hahmotella tilannetta muutamaa askelta eteenpäin, ovat työ-  
yhteisön jarruina. Heidän ennakointikyvyn puute johtaa harmillisen usein siihen tilan-  
teeseen, että muut joutuvat paikkaamaan heidän virheensä ja näin luottamus työyhteis-  
sön sisällä ei nouse. Tämä korostuu juuri korkeatasoisissa tähti-ravintoloissa, joissa vir-  
heisiin ei yksinkertaisesti ole varaa.

Cornellin yliopistossa on tehty tutkimus vuonna 2002 koskien Euroopan maita joissa on eniten Michelin-tähditettyjä ravintoloita. Tutkimukseen kasattiin näkemyksiä 32 ravintoloitsija-keittiömestarilta. Selvityksen ottaminen mukaan tietoperustaan antaa hyvät lähtökohdat verrata vastauksia kotimaisiin Michelin-ravintoloitsijoihin. Tutkimuksessa kysyttiin mitkä asiat koetaan haastavimmiksi tähti-ravintolan toiminnan kannalta.

Kuviosta 2 huomataan, että lähes puolet vastaajista koki henkilöstöön yhdistyvät seikat vaativimmiksi hallita. Palkkaamiseen, henkilöstön pysyvyyteen ja yleiseen motivointiin toivottiin uusia työkaluja. Michelin-ravintoloitsijat näkivät sosiaalisten taitojen olevan tärkeitä kilpailukyvyn mittareita. Liiketaloudelliset ja tuloksen tekemiseen liittyvät paineet koettiin vähemmän haastavina. Yllättävää tuloksessa on se, että työn paineiden ja stressin kohtaaminen ovat ravintoloitsijoiden mielestä vähiten haastavia. (Johnson ym. 2005, 179 – 180.)



Kuvio 2. Tähti-ravintoloitsijan haasteet (Johnson ym. 2005, 182.)

## 4 Ravintolaliiketoiminnan kannattavuus ja resurssit

Ravintolaliiketoiminnassa, niin kuin kaikissa muissakin liiketoimintaa harjoittavissa yrityksissä, kannattavuudella on suuri rooli yrityksen menestyksessä tai menestyksettömyydessä. Yksinkertaisesti todettuna tällä tarkoitetaan sitä, että yrityksen tuottojen on oltava suurempia kuin kustannuksien. Liiketoiminnan tulos voi tietenkin olla menojen ja tulojen erotuksen tappiollinen jonkin aikaa, mutta pidemmällä tähtäimellä se tarkoittaa yritykselle suuria taloudellisia vaikeuksia. Voitollisen liiketoiminnan kulmakivet ovat, että tulot ovat menoja suuremmat. (Selander & Valli 2007, 14–15.)

Ravintolaliiketoiminta ja sen kannattavuus muodostuvat eri toimintoketjujen eli prosessien vaikutuksista. Tätä voidaan kutsua myös liiketoimintaprosessiksi - yritys myy tuotteita ja palveluja asiakkaille. Yrityksen hankkimien raaka-aineiden, palvelujen ja muiden hyödykkeiden siirtymistä tuotantoprosessin, eli käytännössä jonkin asteisen valmistuksen kautta asiakkaalle, voidaan kuvata reaali-prosessina. Kun asiakas maksaa saamastaan tuotteesta tai palvelusta yritykselle ja tämä saadusta maksusta taas maksaa ostamansa tuotteen tai palvelun tavarantoimittajalle, yhtälöä kutsutaan rahapro-sessiksi. Rahapro-sessi ja reaali-prosessi kulkevat prosessikaaviossa vastakkaisiin suuntiin. (Selander & Valli 2007, 15–16.) Kannattavan liiketoiminnan lähtökohtana on resurssien eli voimavarojen tehokas käyttö. Resurssi aiheuttaa kustannuksia, joten niiden tehon maksimointi antaa edellytykset kannattavalle liiketoiminnalle. Ravintolaliiketoiminnan keskeisimmät resurssit voidaan jakaa neljään kokonaisuuteen.

### 1. Henkilöstöresurssit

Työvoimavaltaisena alana henkilöstökustannusten tehokas käyttö ja oikea suunnittelu ovat yksi merkittävimmistä seikoista yrityksen kannattavuudessa.

### 2. Raaka-aineresurssit

Ravintolayrityksessä, jossa myydään ruokaa ja juomaa, on tärkeää osata ostaa ja myydä oikealla hinnalla, jotta saadaan tavoiteltu myyntikate toteutumaan. Raaka-aineiden hävikki on myös pystyttävä minimoimaan tai laskemaan hävikille oikea hinta. Tähän oikeita apuvälineitä ovat toimiva reseptiikka ja henkilökunnan koulutus.

### 3. Varastointiresurssit

Yritykselle ei ole mitään hyötyä kiinnittää varojaan kalliiseen varastoarvoon. Oikealla varastointisuunnittelulla saadaan hävikkiä ja energia kustannuksia pienennettyä.

### 4. Toimitilaresurssit

Henkilöstökustannuksien ohella suuri määrä liikevaihdosta kuluu toimitilojen vuokraan ja ylläpitämiseen.

Mikäli nämä seikat toteutuvat suunnitellusti ja budjetin mukaisesti, ravintolaliiketoiminta voi olla hyvinkin tuloksellista. (Selander & Valli 2007, 18–20.)

Jylhän ja Viitalan (2001,121) mukaan ravintolayritysten kriisien takana olevat syyt pohjautuvat juuri taloudellisiin seikkoihin, eli ei osata oikeilla tavoilla mitoittaa ja seurata menojen ja tulojen erotusta. Toiminta on melko usein velkarahalla toteutettua ja tulokehitys on arvioitu liian optimistiseksi. Ravintolaliiketoiminnan aloitus on kallista ja yrittäjän on varauduttava siihen, ettei muutamaa ensimmäistä kuukautta välttämättä rahoiteta pelkällä tulorahoituksella. On myös osattava tunnistaa milloin on lopetettava kannattamaton liiketoiminta ja toisaalta osata arvioida se, voidaanko kannattamaton liiketoiminta kääntää voitolliseksi.

## 4.1 Kannattavuuteen vaikuttavat tekijät

Ravintolayrityksen kannattavuus selviää vuosittain tilikauden päätteeksi tehtävästä tilinpäätöksestä. Tulos ei kuitenkaan välttämättä kerro onko onnistuttu yksittäisten tapahtumien kannattavuudessa, tai onko tuotteiden ostotoiminnassa ja hinnoittelussa jokin virhe. Tärkeätä on myös pohtia, onko liiketoiminnan mahdollinen voitto riittävän suuri. Ravintolaliiketoiminnassa yleisimmin kannattavuutta mitataan absoluuttisina lukuina tai suhteena tuloslaskelman eriin, ensi sijassa yrityksen liikevaihtoon. Jotta nämä asiat saadaan esiin, vaaditaan siihen sisäisen laskentatoimen tuottamaa informaatiota. Liiketoiminnassa puhutaan usein tehokkuudesta, mutta kannattavuus ja tehokkuus eivät ole sama asia. Ravintolaliiketoiminnassa tehokkuudella tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin ja tehokkaasti tuotantoprosesseihin tarvittavia panoksia hyödynnetään.

Liiketoiminta saattaa olla tuottoisaa, vaikka resurssien käyttö ei ole kovinkaan tehokasta. Näiden käytön tehoa nostamalla voidaan pyrkiä tehostamaan yrityksen kannattavuutta. Kolme tärkeintä kannattavuuden mittaria ovat liikevaihdosta lasketut myyntikate-, palkkakate- ja käyttökateprosentit. (Selander & Valli 2007, 36–37.)

Kannattavuutta, sen kehitystä ja siihen liittyviä tekijöitä voi tutkia parhaiten katetuottolaskelman avulla. Perinteinen jako on se, että kustannukset jaetaan kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin. Näillä kustannuksilla on erilaiset ominaisuudet, joten niiden erojen hahmottaminen on erityisen tärkeää. Kiinteisiin kustannuksiin ei voida nimensä mukaisesti juuri vaikuttaa, siksi onkin tiedostettava yritystoiminnan kannattavuutta suunniteltaessa mitä kaikkea näihin kuluihin sisältyy. Kiinteitä kustannuksia syntyy vaikka yrityksellä ei olisi lainkaan liikevaihtoa. Ravintola-alalle tyypillisiä kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi seuraavat: toimitilojen, rakennusten ja koneiden vuokrat, lämmitys- ja ilmastointikulut sekä pitkävaikutteisten tuotantovälineiden, esimerkiksi koneiden ja laitteiden aiheuttamat poistot. Muuttuvat kustannukset korreloivat suoraan tuotannon ja myynnin määrästä, niitä voivat olla esimerkiksi: valmistuksessa käytettävät raaka-aineet, valmistuksesta ja myynnistä aiheutuvat palkkakustannukset sekä sosiaaliturvamaksut, kaluston huolto- ja korjauskustannukset ja energiamaksut. (Jylhä & Viitala 2001, 122–123.)

Kustannusrakenne antaa käsityksen siitä, mistä kulueristä liiketoiminnan kokonaiskustannukset muodostuvat. Ravintolatoimialalla on ominaista suuret työvoimakustannukset liikevaihtoon suhteutettuna. Anniskeluravintoloissa se on ollut 32,3 prosenttia liikevaihdosta vuonna 2010. Toinen suuri kuluerä on raaka-aineisiin käytetyt kustannukset, 32,8 prosenttia liikevaihdosta. (Balance Consulting Oy 2011.) Oikealla hinnoittelulla voidaan myös vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Mikäli tuotteen myyntihinta hinnoitellaan liian korkeaksi, kysyntä saattaa jäädä pieneksi ja täten se saattaa aiheuttaa yritykselle tappiota, koska kiinteät kustannukset jäävät kattamatta. Jos myyntihinta on liian alhainen, kysyntä kasvaa, mutta käyttökate voi jäädä puutteelliseksi peittämään kustannukset. Silloin kun hinta on oikein aseteltu, tuotteelle ja palvelulle tulee sellainen kysyntä, joka johtaa asetettuihin tavoitteisiin, kasvuun ja kannattavuuteen. (Jylhä & Viitala 2001, 127.)



## 4.2 Ravintolaliiketoiminnan tunnuslukujen vertailu

Ravintolayrityksen taloudellisen tasapainon edellytyksenä on se, että se pystyy omalla kassavirrallaan huolehtimaan toiminnasta johtuvista menoista ja sitoumuksista. Tästä syystä pitkällä aikajänteellä on tasapaino saavutettava tulojen ja menojen suhteen. Verolainsäädäntö määrää erikseen kuinka yrityksen tulee toimittaa ulkoiseen laskentatoimeen perustuvan tilinpäätöksensä. Yritys voi kuitenkin tehdä vapaasti oman sisäisen operatiiviseen johtoon tarkoitetun laskentatoimen mallin, jolla se kykenee tarkastelemaan kannattavuuteen vaikuttavia tunnuslukuja. Tilinpäätöksistä pystyy laskemaan vaikiintuneita tunnuslukuja, joista ilmenee yrityksen aikaisempi kehitys. Huomioitavaa on kuitenkin se, että varsinkin palveluyritysten tunnuslukujen pintapuolinen analyysi voi johtaa väärin johtopäätöksiin. Kirjanpidon ja tilinpäätösten informaation pohjalta voi myös kannattavuutta tarkastella, mutta nykypäivän hyvin johdetulle ravintolaliiketoiminnalle tämä ei välttämättä riitä. Tästä syystä tunnuslukujen monipuolinen tutkiminen on menestyvälle yritykselle ensiarvoisen tärkeää. (Rissanen 2005, 272–273.)

Yrityksen toiminnan järkevyyttä mitataan sijoitetun pääoman tuotolla. Sijoitetun tuoton tulisi olla muutaman prosenttiyksikön enemmän, kuin tavallisen finanssisijoituksen tuoton, koska liiketoimintaan sisältyy aina myös mahdollinen riski. Vuoteen 1982 saakka, voimakkaan inflaation aikana heikkoakin investoinnin kannattavuutta perusteltiin inflaation vaikutuksella, koska vieraan pääoman rahoituskustannukset ovat useina vuosina tulleet yrityksille negatiivisina. Suomessa on kuitenkin siirrytty pääoman reaalihinnan aikakaudelle, joka edesauttaa yrityksiä ponnistelussa hintakilpailua vastaan.

Tunnuslukuna pääoman tuotolla on monia käyttöalueita liiketoiminnassa. Sitä voidaan hyödyntää eri liiketoiminta-yksiköiden vertailussa, tuloksen arvostelussa, tuotesuunnittelussa, hinnoittelussa ja investointeihin liittyvissä laskelmissa. Pääomantuotto voidaan laskea kertomalla voittoprosentti kiertonopeudella. Tämä onkin hyvä tapa, koska silloin huomataan, että suhteellista kannattavuutta voidaan kohentaa. (Rissanen 2005, 275–277.)

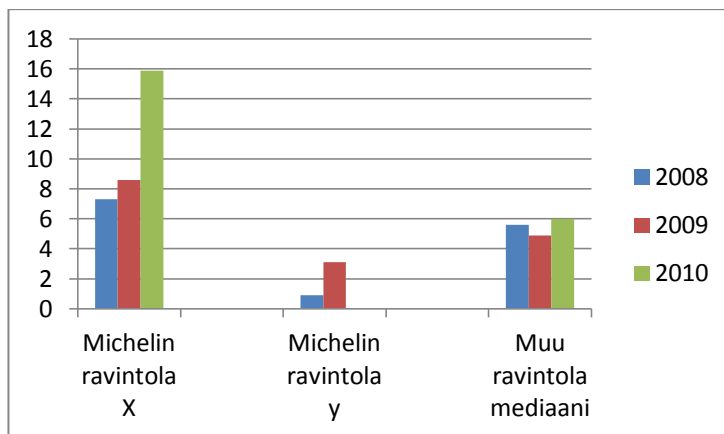
Taulukossa kaksi esitetään tyypillisiä ja tärkeitä ravintolaliiketoiminnan tunnuslukuja sekä myyntiä ja kannattavuutta eritteleviä mittareita: käyttökate, myyntikate ja palkkakate. Kun nämä kolme ovat tavoitemarginaalin sisällä, liiketoiminnassa ei pitäisi olla taloudellisia ongelmia nettotuloksen kanssa. (Miettinen & Santala 2003, 127–128.)

Myyntikate =	Liiketoiminnan tuotot – muuttuvat kulut
Myyntikateprosentti =	Myyntikate : liikevaihto x 100
Marginaali =	60 – 65 %
Palkkakate =	Myyntikate – (palkat, palkkiot ja henkilösivukulut)
Palkkakateprosentti =	Palkkakate : liikevaihto x 100
Marginaali =	18 – 35 %
Käyttökate =	Palkkakate – muut kiinteätkulut
Käyttökateprosentti =	Käyttökate : liikevaihto x 100
Marginaali =	5 – 15 %
Nettotulos =	Käyttökate – poistot
Nettotulosprosentti =	Nettotulos : liikevaihto x 100
Marginaali =	yli 10 % hyvä, 5 – 10 % tyydyttävä, alle 5 % heikko

Taulukko 2. Yleisimpiä tunnuslukuja sekä tavoitemarginaaleja. (Miettinen & Santala 2003, 126–129.)

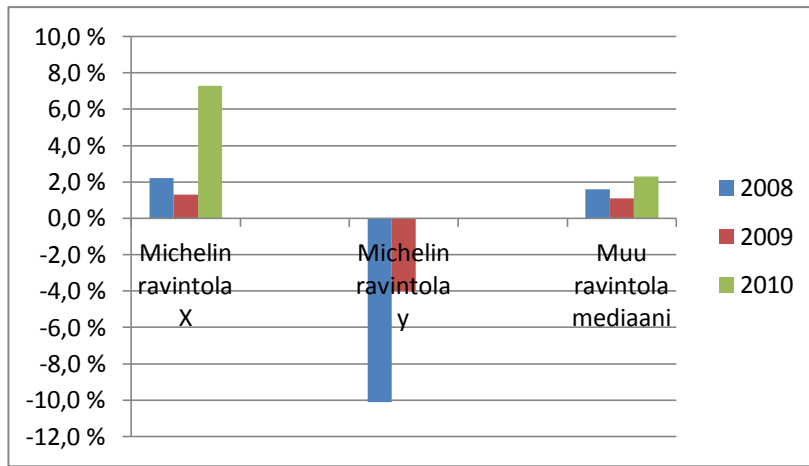
Tunnuslukujen vertailuun on poimittu vuosilta 2008 - 2010 Michelin-tähden omaavia ravintoloita sekä ravintoloiden ja vastaavan ravintolatoiminnan mediaanin, eli keskiarvon tuloksia. Tilastoista löytyy suuri määrä kannattavuuteen ja yrityksen voimavaroihin keskittyviä lukuja. Tähän on poimittu kaksi keskeisen tärkeää ja vertailukelpoista tilastoa, kahden erityyppisen ravintolaliiketoiminnan välillä.

Tähtiravintoloista on valittu summittaisesti kaksi ravintolaa, joilla on ollut tähdet jo hieman pidempään. Tällä tavoin heidän liiketoimintansa on ehtinyt stabilisoitua tähden jälkeen. Michelin-ravintola Y:n tunnusluvuissa on vain kaksi tarkastelujaksoa, johtuen normaalia pidemmästä tilikaudesta. Olen pyrkinyt vertailulla tuomaan esille kuinka suurista prosentuaalisista eroista on kyse.



Kuvio 3. Käyttökateprosentti liikevaihdosta (Balance Consulting Oy 2011)

Kuviosta kolme käy ilmi, että käyttökateen osalta ravintoloissa on suuria vaihteluja. Ravintolaliiketoiminnan mediaanissa käyttökate pysyy stabiilina 4 – 6 prosentin haarukassa. Michelin-ravintola X:n käyttökate on toiseen Michelin-ravintolaan sekä toimialaan yleensä verraten hyvä. Varsinkin vuoden 2010 käyttökate, lähes 16 prosenttia on tavoitemarginaalin (5-15 %) yli. (Balance Consulting Oy 2011.)



Kuvio 4. Nettotulos, prosenttia liikevaihdosta (Balance Consulting Oy 2011)

Kuviossa neljä tarkastellaan nettotulosprosenttia liikevaihdosta. Muu ravintola mediaanin tulos on tarkastelujaksolla ollut heikko, noin kaksi prosenttia liikevaihdosta. Michelin-ravintola X on ollut samassa kahden prosentin tuntumassa, poikkeuksena vuoden 2010 harppaus noin seitsemään prosenttiin. Sekin yltää vain tavoitemarginaalissa hyvän (5-10 %) haarukkaan. Michelin-ravintola Y:n nettotulos on pahasti negatiivinen ja näin liiketoiminta varsin tappiollista. Tilinpäätöstietojen mukaan Suomen Michelin-ravintoloista vain yksi on tehnyt tappiota kyseisen kolmen vuoden tarkasteluajanjakson aikana. (Balance Consulting Oy 2011.)

Cornellin yliopiston tutkimuksesta käy ilmi, että tähtiravintoloita luotsaavat huippukokit kohtaavat suuria haasteita liiketoiminnan kannattavuuden kanssa. Ravintolatoimiala on usein riskialtista, mutta sijoittajat pitävät etenkin korkealuokkaisen Michelin-ravintolan liiketoimintaa erittäin suurena riskinä. Tästä syystä myös huippuravintoloiden pääoma on valtaosin muualta kuin ulkopuolisilta sijoittajilta. Euroopassa toimivat tähtikokit asettavatkin etusijalle taidokkaasti valmistetun aterian ennen liiketoiminnallista tulosta. Selvityksessä todetaan myös, että Michelin-standardin mukaisen ravintolan avaaminen ja toiminta on jo ennen tähteä erittäin kallista ja paljon pääomaa vievää, suhteessa toimialaan yleensä. (Johnson ym. 2005, 173–175.)

## 5 Tutkimuksen toteutus

Haastattelut toteutettiin omistajien omissa ravintoloissa paikan päällä ja niistä saadut vastaukset kerättiin kokonaisuudeksi. Lähetin kaikille viidelle Suomessa olevalle Michelin-ravintoloitsijalle sähköpostilla tiedustelun olisivatko he valmiita ja halukkaita haastatteluun. Ainoastaan yhdestä en saanut vastausta ja näin haastatteluihin valikoitui neljän eri tähtiravintolan omistaja-keittiömestaria. Hans Välimäki ravintola Chez Dominiquesta, Pekka Terävä ravintola Olost, Samuli Wirgentius ravintola Postresista sekä Jouni Toivanen ravintola Luomosta. Haastattelut suoritettiin niin sanotulla puoli-strukturoidulla haastattelulla, eli kysymysrunko (liite1) oli valmiina, mutta vastaajalle annettiin mahdollisuus vastata omin sanoin ja laajasti. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin. Haastattelut tehtiin Helsingissä syyskuussa 2012 ja ne tallennettiin sähköiseen muotoon Ipadin avulla. Kaikilta kysyttiin heti tapaamisen alkuvaiheessa, että sopiiko haastattelun tallennus sähköisesti, siihen kaikki suostuivat. (Sarajärvi & Tuomi 2002, 16–18.)

Tämä opinnäytetyö on laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimustyyppinen työ. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään pääsemään haastateltavien näkökulmien ymmärtämiseen, kontekstialisuuteen ja tulkitaan (Hirsjärvi & Hurme 2000, 22). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskohteena on inhimillinen toiminta, jota pyritään kuvaamaan, ymmärtämään tai tulkitsemaan. Se pyrkii vastaamaan kysymyksiin mitä, miksi ja miten. Laadullisen tutkimuksen yksi kulmakivistä on havaintojen teoriapitoisuus. Sillä tarkoitetaan sitä, että tutkimustuloksiin vaikuttaa olennaisesti se, millaisia käsityksiä ilmiöstä on ja millaisia arvoja tutkittavalle aiheelle annetaan. Tutkimuksen tulokset eivät ole valitusta havainnointimenetelmästä tai käyttäjästä erillisiä. Kaikki tieto on subjektiivista, koska tutkija päättää itse tutkimuksensa asetelmasta oman ymmärryksensä varaan. Näin ollen kvalitatiivisen tutkimuksen perusteet korostavat teoriapitoisuutta tutkimuksen lähtökohtana. (Sarajärvi & Tuomi 2002, 18–19.)

Teemahaastatteluun kuuluu olennaisena osana haastattelujen tallentaminen. Tällä tavalla haastattelu sujuu nopeasti ilman turhia katkoja. Mikäli halutaan vapautunut ja luonteva keskustelu aikaiseksi, pyrkimyksenä on toteuttaa haastattelut ilman kynää ja paperia. Haastateltavat unohtavat nopeasti, että tilanne tallennetaan, joka edesauttaa luontevaan kommunikaatiotapahtumaan. Tällä tavoin saadaan myös talteen eri vivahteita joita haastatteluun sisältyy; äänenkäyttö, johdattelut ja tauot. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 92.)

Kvalitatiivisen haastattelututkimuksen luotettavuuden kriittisyyden arvioinneissa ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Laadullista tutkimusta tulisi kuitenkin pystyä arvioimaan kokonaisuutena painottuen sen sisäiseen johdonmukaisuuteen. Tutkijan on oltava selvillä tutkimuksen kohteesta ja sen tarkoituksesta. Omat sitoumukset ja tutkimuksen tärkeys tutkijan silmin on välityttävä myös eteenpäin. Aineiston keruumenetelmiä ja tekniikoita valitessa on hyvä tuoda julki myös millä perusteella tutkimuksen tiedonantajat ovat valikoituneet. (Sarajärvi & Tuomi 2002, 135–139.)

## 6 Tutkimustulokset

Haastattelujen kysymykset ja niihin saadut vastaukset liittyivät Michelinin organisaationa, millä tavalla vastaajat sen kokevat, tai kuinka tähti edustaa omaa ravintolatoimintaa. Vastauksia pyritään saamaan myös siihen, miltä tuntuu yrittäjyys Michelin-ravintoloissa, kuinka motivoivana tähdet koetaan itselle tai omalle henkilökunnalle, onko se palkitsevaa, tai taloudellisesti kannattavaa. Halusin mukaan myös kannanottoja siihen, miltä oman tähtiravintolan tulevaisuus näyttää. Haastattelujen jälkeen vastauksista koottiin yhteenveto, jossa käy ilmi kaikkien ravintoloitsijoiden vastaukset ja mielipiteet. Haastatteluvastauksista käydään läpi tärkeimmät huomiot ja poikkeavuudet sekä yhteneväisyydet.

### 6.1 Michelinin maine ja tähden merkitys

Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä että, Michelin organisaationa ja instituutiona on vanha ja arvokas osa maailmanlaajuista gastronomista kenttää. Opas on myös eräänlainen takaus hyvästä ravintolasta, olitpa sitten Pariisissa tai Tokiossa. Yksi vastaajista toteaa Michelinin olleen alun perin rekkamiesten opus, mistä pystyi katsomaan myös mahdollisia hyviä ruokapaikkoja. Hän kokee Michelinin myös eräänlaisena markkinointivälineenä ja isona osana merkittävää markkinointikoneistona. Ravintola Olon Pekka Terävän mielestä oppaan tehtävänä onkin palvella laajempaa käyttäjäkuntaa riippumatta siitä, missä maassa tai maanosassa kulloinkin olet:

”Et jos mä haluan lähteä vaikka Tokioon, niin niin kyl mä ensimmäisenä katon ne ruokapaikat Michelinistä, on se niinkun mun vinkkelissä uskottavin guide globaalisti”

Chez Dominiquen omistaja ja keittiömestari Hans Välimäellä on Suomessa pisin kokemus luotsata tähdillä noteerattua ravintolaa. Hänen mielestään Michelin onkin tavaltaan sitä, että ihminen joka on tottunut syömään tietyllä tasolla, luottaa tähän luokitukseen ja saa sitten heidän lupaamiaan elämyksiä. Käytännössä se on lupaus tietynlaisesta elämyksestä. Samuli Wirgentius, ravintola Postresin keittiömestari ja ravintoloitsija kokee Michelin-järjestelmän eräänlaisena laatustandardina, käsityön ja laadun mittarina:

”Se edustaa mulle sellaista jonkilaista laatustandardia, että monta asiaa tehdään oikein ruoan saralla. Se ei kuitenkaan tarkoita, et jos ravintolalla ei oo tähtee, niin se ei tarkoita et ruoka ois jotenkin huonoo, mutta yleensä tähtiravintolassa se on poikkeuksellisen hyvää ja siin pystyy näkee sen käsityön laadun ja määrän”

Michelinin maineesta vastaajilla on hieman eriäviä mielipiteitä. Se koetaan kuitenkin varsin luotettavaksi lähteeksi ja sen palkkalistoilla olevia tarkastajia ja heidän ammattitaitoaan arvostetaan, lisäksi uskotaan, että tähtiä ei saada ilman kovaa työtä ja ponnisteluja. Samalla kuitenkin todetaan, että Suomessa voisi hyvin olla enemmänkin tähdellä varustettuja ravintoloita, koska varsinkin Helsingissä useissa ravintoloissa tehdään samalla pieteetillä ruokaa ja palveluja kuin mitä Michelin-organisaatio tähtiravintoloiltaan vaatii. Useat haastatelluista keittiömestareista toteavat Michelin-tähtien olevan asiakkaille varsin tuntematon ja vieras käsite. Välttämättä ei edes tiedetä, että ollaan syömässä tähtiravintolassa, tai että tultaisiin varta vasten syömään ravintolaan pelkästään sen takia, että sillä on tähti. Ravintola Luomon Jouni Toivanen kokee Michelinin maineen Suomessa seuraavanlaisena:

”Suomessa ihmiset ei tiedä sitä niin, jotenkin ihmeellisessä maineessa tai että jos joku on Michelin-tähtiravintola niin se on sitten jotenkin ihmeellinen, koska jos mietti niin Suomessa vois mielestäni olla monta muutakin Michelin ravintolaa mitä nyt on, jos vertaa vaikka Ranskaan tai Keski-Eurooppaan yleensä”

Euroopassa Michelin on edelleen kovassa nosteessa mainitsee Välimäki. Hänen mielestään varsinkin Keski-Euroopassa se on jopa uskontoa muistuttava instanssi, jota sitten kumarretaan ja kunnioitetaan. Sen salaperäisyydestä pidetään kiinni, vaikkakin kulisseissa välillä kuohuu. Michelinin tapana ei ole antaa kommentteja miksi he ovat ottaneet tähtiä pois, tai edes sitä, miksi joku uusi ravintola on tähtensä ansainnut. Välimäki kertoo, että Micheliniltä voi asianomainen ravintola kyllä tiedustella mitä heistä on kirjoitettu tai millä perusteella arvioit on laadittu. Harva tähtiravintoloitsija kuitenkaan tietää tämänkaltaisesta mahdollisuudesta, toteaa Välimäki. Aasiassa, jossa on nykyään paljon tähtiravintoloita, tämä kaikki on hankalampaa. Aasialaiseen kansanluonteeseen ei tule kysymykseen, se että heitä tai heidän omistamia ravintoloita julkisesti asetetaan paremmuusjärjestykseen. Siellä kasvojen säilyttäminen on kulttuurisesti erityisen tärkeää, varsinkin jos listauksen tulee joku länsimainen opus tekemään.



Haastattelututkimuksen pohjalta tähden merkityksestä kaikki vastaajat ovat likipitään samalla kannalla. Koetaan, että on arvokasta mikäli joku ulkopuolinen taho, joka tunnetaan ravintolapiireissä lähes joka maailmankolkassa, tulee antamaan tunnustuksen omista ja ravintolan saavutuksista. Tähdessä todetaan kuitenkin, että samalla tavalla sitä omaa ravintolan tasoa pidettäisiin yllä vaikka tähteä ei vielä olisi. Osalle vastaajista tähti on ollut kuitenkin iso haave ja unelmien täyttymys. Pekka Terävä kiteyttää asian näin:

”Tähtimaailmaan kun on tullut niin, se on ollut hauska huomata et aina on pitänyt itse että sen työn merkitys on tärkeä ja sen työn kautta se ruokkii sitä, mut kun astuu tohon tähtikaartiin nii sitä huomaa selkeesti että kansainvälisesti se on aika helvetin iso juttu”

Hans Välimäellä tilanne on selkeästi erilainen kuin muilla vastaajilla, koska hänellä on ollut Suomessa kaksi tähteä jo lähes kymmenen vuotta, vuodesta 2003 alkaen. Hän kokeekin, että nykypäivänä tähti ei merkitse sen suurempia, vaan suurimmat tunteet ovat tulleet ensimmäisen ja varsinkin toisen tähden myötä. Hän kokee, että toinen tähti tuli yllätyksenä. Tilannetta hankaloitti sekin, ettei Suomessa ollut ketään ketä hän olisi voinut seurata, saati kysyä neuvoa kuinka kaksi tähteä pitäisi kohdata, tai millä tavalla siitä seuranneeseen julkisuuteen olisi pitänyt reagoida. Uhkakuvana ja tunteita lataavana ajatuksena onkin tietysti hänelle se, jos tähtiä alettaisiin ottaa pois, summaa Välimäki. Tähden negatiivista vaikutuksista vastaajat ovat yhtä mieltä siinä, että asiakkaiden odotusarvot ovat verraten suuret ja kohtuuttomatkin heidän käydessään tähti-ravintolassa. Selvästi koetaan, että jotkut asiakkaat tulevat varta vasten etsimään esimerkiksi illallista virheitä tai huomauttamaan palvelun laadusta. Välimäen mielestä tähden negatiivisuus välittyy myös samoina raaka-aineina:

”Negatiivisin asia on se et se leimaa kokit ja asiakkaat siihen Micheliin sillä tavalla, et se rajoittaa sitä tekemistä esimerkiksi raaka-aine pohjalta, et sulla täytyy olla se tietty pohja ja kaikilla on sitten samoja samoja raaka-aineita, tryffeleitä, hanhenmaksaa ja muita”

Ravintolaliiketoiminnassa on varsin yleistä muiden toimijoiden ja varsinkin kilpailijoiden jonkinasteinen benchmarkkaus, eli vertailuanalyysien tekeminen.

Haastattelukysymyksiä laatiessani minua kiinnosti suuresti tietää millä tavoin Michelin-ravintolat seuraavat toisiaan, ja onko heillä mahdollisia kilpailija-analyyseja tai muita tapoja millä tavoin tarkkailtaisiin toista tähtiravintolaa. Yhtenä tapana olisi käydä syömässä muiden ravintoloissa. Vastauksia tulkitessa kaikilla oli hieman eri näkemys asiasta. Osan mielestä se on hankalaa jo siksi, koska kaikki tekevät enemmän tai vähemmän pitkiä työpäiviä ja silloin kun muut syövät, he ovat töissä. Pekka Terävä kokee asian näin:

”Niin tietysti pitäisi ja toivois et olis aikaa mut jos mä meen Dominiqueen tai Demoon niin en mä mee sinne käyttämään mitä ne tekee, vaan kyl mä meen sinne puhtaasti nauttimaan vaikka vaimoni hyvästä seurasta. Aika on vaan niin rajallinen, täs vaan niinkun huomaa et työpäivät venyy viistoist kuustoist tuntisiks, niin ei siin paljon kerkee”

Hans Välimäki kertoo pyrkineensä tietoisesti ulos siitä, ettei kävisi ainakaan Suomessa tähtiravintoloissa syömässä. Poikkeuksena hän kokee sen, jos joku uusi ravintola aukeaa, tai jos jossain tapahtuu jotain mielenkiintoista. Varsinkin silloin jos joku sanoo, että ”Hans tuo paikka sinun on nähtävä” Hänelläkin ravintolassakäynti liittyy enemmän nautintojen hakemiseen, kuin puhtaasti vakoilemiseen tai inspiraation hakemisen lähteeksi itselleen. Hän kokeekin, että on jollain tavalla positiivista olla kiinnostumatta mitä muut tekevät:

”Mä en käy, mä en tiedä mitä muut tekee, mut mä en käy. Tää kuullostaa ehkä brutaalilta mut mua ei sillee hirveesti kiinnosta mitä muut tekee Suomessa, ei oikein muuallakaan nykyään. Mä oon ehkä pyrkinytkin siitä tietoisesti ulos, ei mua hirveesti kiinnosta mitä muut tekee”

Ravintola Postresin Samuli Wirgentius näkeekin asian hieman toisin. Hän ilmoittaa käyvänsä silloin tällöin syömässä jossain muussa tähtiravintolassa ja seuraavansa aktiivisesti ravintoloiden nettisivuja sekä facebook-ilmoittelua:

”Ei, mitä nyt silloin tällöin käydään syömässä seurataan jos on feisbuukkiin tai nettisivut tietenkin katotaan vähän et missä mennään. Mitään semmost kilpailuu mä en nää, et jolkaisella on oma tyyli ja liukeidea niiden kanssa on tyhmää lähteä kilpailee, et sit samat annokset pyörii. Haluun vaan nostaa hattuu ja tukee muita”

## 6.2 Syyt tähden tavoitteluun ja sen motivoiva merkitys

Haastattelujen mukaan tähtien tavoittelussa ja niiden saamisessa on erilaisia näkökulmia. Osa kokee tähden olevan myös osana markkinointia ja siten sen tuovan ravintolalleen lisää arvokasta palstatilaa lehdissä ja sitä kautta ilmaista mainosta omalle tuotteelleen. Terävä sanoo tekevänsä vain kovasti töitä, ilman mitään suunnitelmallisia periodeja. Tähden saaminen on hänen mielestään ollut myös osaksi sattumaa. Hän kokee asian niin, että jos tekee paljon hyviä asioita ravintolansa eteen, saa rikkauksia jokapäiväistä suorituksista, on tähti palkinto hyvin tehdystä työstä. Postresin Wirgentius näkee tähden tavoittelun näytön paikaksi itselleen, että sen kykenee saavuttamaan. Häinkin kokee tähden saamisen jossain määrin mystiikaksi, koska arviointikriteereistä loppujen lopuksi kukaan ei tiedä juuri mitään. Wirgentius toteaa myös, että tähteä voi alkaa havittelemaan, jos on esimerkiksi ollut Suomessa tai ulkomailla Michelin-ravintolassa työskentelemässä. Mikäli omaksuu sen mitä tähden saamiseksi muut ravintolat ovat tehneet, on sen tavoittelu myös itselle realistisempaa:

”Standardin voi oppia kuinka se saadaan, mutta se on sit vaikeempaa jaksaa pitkä kesto-  
sesti tehdä sitä. Se on paljon vaikeempaa, et sun pitää joka päivä tehdä se samalla taval-  
la”

Michelin-tähden motivoivana aspektina vastaajien näkemykset poikkesivat suuresti toisistaan. Ravintola Luomon Jouni Toivanen on sillä kannalla, ettei tähdessä sen myöntämisen jälkeen ole juuri motivoivaa vaikutusta. Hans Välimäki ravintola Chez Dominiquesta kokee nähneensä ja tietävänsä kuinka kolmen-tähden ravintoloissa koko prosessi etenee ja samalla hän on tullut ystäviksi usean kolmen tähden-keittiömestarin kanssa. Hän on myös maistellut paljon heidän kokkaamisiaan ja näin päässyt näkemään metodiikan ja raaka-ainepohjan ja huomannut mitä se vaatii, joten Välimäki kiteyttää motiivinsa näin:

”Ei mua siinä motivoi enää mikään muu kun et mä saisin sen kolme tähteä”

Pekka Terävä taas nostaa kaupallisen liiketoiminnallisuuden yhdeksi osaksi motiivia. Hän näkee asian niin, että tähti luo edellytykset kannattavaan liiketoimintaan, sillä saadaan työllistettyä ihmisiä ja voidaan maksaa heille palkat. Terävä ottaa kantaa myös siihen, että hänen ravintolansa on jo luonut tietyn tason ennen tähden saavuttamista:

”Niin et kun me ollaan se saatu, niin sehän tarkoittaa et meillä on joku leveli, joku taso mikä me ollaan haettu ja sen tason pitäminen, niin sehän on meidän liiketoiminnan itseisarvo”

Wirgentius näkee perimmäisen motivaation lähteen siinä hetkessä kun tähti myönnettiin, sen jälkeen motivaatiota ruokitaan yrittämällä pitää saavutetusta tähdestä kiinni. Motivaatiota pitää yllä myös pelko tähden menettämisestä:

”Enemmän se motivoi sen saaminen ja sen pitäminen, koska sen menettäminen on varmaan ihan kauheeta. Pitää joka päivä yrittää nostaa tasoo ja olla parempi kun edellisenä päivänä”

### **6.3 Henkilökunnan motiivit ja saatavuus**

Henkilökunnan motiiveista työskennellä tähditetyssä ravintoloissa kaikilla vastanneilla yrittäjillä oli samansuuntaisia näkemyksiä. Tähti-ravintolan status koetaan arvokkaana lisänä omassa ansioluettelossa. Työntekijät haluavat oppia lisää ja sitä kautta kehittää omaa osaamisen tasoa. Heille on myös tärkeää huomata työpaikkansa olevan heitä kehittävä ja innovatiivinen ympäristö. Pekka Terävä motivoi ja kehittää etenkin avainhenkilöitään antamalla heille lisää vastuualueita. Hän kokee, että olisi tyhmää laskea oman yrityksensä innovatiivisuus pelkästään omille harteille:

”Oma filosofia on aina ollut se keittiössä et, aina kun joku haluaa sen vastuun, niin aina se sen saa”

Eroja henkilökunnan motiiveissa tai käyttäytymismalleissa ennen tähteä ja tähden jälkeen ei ollut juuri havaittu. Ravintoloitsijat kertovat tehneensä ennen tähteä jo samalla kunnioituksella ja arvomaailmalla työtä ravintolansa eteen ja samalla tavoin he kokivat myös työntekijöiden suhtautuneen asiaan.

Luomon Jouni Toivanen näkee tähden olevan motivaationa eräänlainen palkinto paitsi hänelle itselleen, niin myös hänen alaisinaan työskentelevälle henkilökunnalle:

”Ihan samalla tavalla kun mullekin niin se on niinkun eräänlainen palkinto ollu. Ihan samanlailla myös työntekijöille. Onhan siin varmaan enemmän työntekijöitä kiinnostanut tulla tähtipaikkaan töihin. Se on varmaan myös ceeveehen semmonen kannustin”

Kysymys siitä, millä tavoin tähti saattaa vaikuttaa henkilöstön saatavuuteen, toi hieman toisistaan eriäviä vastauksia. Vastaajista osan mielestä tähti jokseenkin helpottaa rekrytointia, mutta osan mielestä se jopa vaikeuttaa sitä. Haastateltavat tulkitsivat asian myös niin, että tähti-ravintolaan tullaan ensisijaisesti sen takia, että halutaan olla esimerkiksi parempia kokkeja. Välimäki kokee asian siten, että suomalaiset eivät uskalla hakeutua hänelle töihin ja ulkomaalaiset taas varta vasten hakeutuvat hänen alaisuuteen:

”Joo, suomalaiset ei uskalla hakea ja ulkomaalaiset halua tulla. Tällä hetkellä on keittiössä 12 tyyppiä joista 9 ulkomaalaista”

Ravintola Postresin Samuli Wirgentius kokee tähden hankaloittavan työvoiman saantia ja pysyvyyttä. Varsinkin nuoret kokit hakeutuvat kovalla innolla tähtiravintolaan, mutta eivät ehkä sitten kuitenkaan jaksa, kun ilmenee miten kovasta työstä on kyse. Hänen mielestään tähtiravintolat jopa kilpailevat samoista henkilöistä:

” Enemmän tuntuu sitä et tähtiravintolat kilpailee samasta henkilökunnasta, jotenkin tuntuu et verkot on tosi suppealla, ei saada uutta henkilökuntaa ja sit me kilpailutetaan niinku muitten kanssa, vuorotellen nostetaan niitten palkkoja ja sitä myötä se tulee kalliiks”

## 6.4 Michelin-tähti ja liiketoiminta

Haastatteluissa nousi esiin myös kysymys siitä, oikeuttaako tähden saaminen hintojen korotuksiin. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että houkutus nostaa hintoja tähden myötä on suuri, mutta toteavat kuitenkin, että pelkästään tähden saaminen ei ole peruste hintojen nostamiseen.

Ravintoloitsijat kokivat, että oikeutuksen korotuksiin antavat raaka-aineiden hintojen nousu ja kasvavat henkilöstökulut. Pekka Terävä kokee asian niin, että heidän vakaa aikomus on tehdä ravintolaliiketoimintaa vielä tulevaisuudessa, jota hätiköity hintojen korotus ei tue. Hans Välimäki on samoilla linjoilla Terävän kanssa. Hinnoittelun pitää olla perusteltua. Samalla hän kuitenkin lupaa nostaa hintoja, mikäli Chez Dominique saavuttaa tulevaisuudessa kolmannen tähden:

”Ei siihen voi lyödä mitään lisää sen takii että sulla on tähtiä, mutta totta kai kiusaus siihen on, koska sun taidehan on niin kallista ja sitä on saatavilla vain rajoitettu määrä. Kyllä sen pitäisi olla silti perusteltua. Mut kyl mä lupaan, et jos me kolmonen saadaan, niin hinnat nousee tietenkin välittömästi”

Samuli Wirgentius ravintola Postresista kokee muiden tavoin korotuspaineet kulujen kasvaessa. Hän näkee muista poiketen pakolliset korotukset jokseenkin haasteellisena asiana, varsinkin jos hintoja pitäisi jostain syystä nostamisen jälkeen vastaavasti alentaa:

”Me ei olla onneks ikinä haluttu olla kallein meil on vähän noussu hinnat, ehkä jos itse kriittisesti katsoo, me ollaan ylitetty jonkinlainen kipukynnys selkeesti siitä mistä me lähtiin. Et ennen meillä sai selkeesti alle satasella menun viineineen ja nyt menee yli satasen per henki. Se ehkä vähän harmittaa, ja se on tosi negatiivinen viesti jos sun täytyy sit lähteä sitä toiseen suuntaa ruuvaamaan”

Liiketoiminnan kannattavuuteen tähtien saaminen ei juuri vaikuta. Liikevaihto osalla selvästi nousi, mutta kannattavuuteen sillä ei juuri ollut merkitystä koska kustannukset nousivat samassa suhteessa. Ravintola Olossa liikevaihto on Pekka Terävän mielestä ollut ennen tähteä ja tähden jälkeen maksimitasolla, joten sen kasvattaminen ja näin ollen ehkä paremman tuloksen saavuttaminen ei ole ollut mahdollista. Terävä kokee, että tähdestä on ollut hyötyä enemmänkin liiketoiminnan muilla tasoilla:

”Tähti avannut ovia helpommin, et se ei oo enää semmost vääntämistä ja kääntämistä ja sit sen sanan uskottavuus on tullu voimakkaammaks. Totuushan on se, että jos tätä olisi ajateltu puhtaasti ekonomian kautta tai rahan kautta niin kylhän sitä pitäsi tehdä jotain putkihommii tai sähköhommii tai muuta, et kylhän tää on kuitenkin vielä siinä mielessä semmost eräänlaista puuhastelua. Mut niühän se taitaa olla täällä Suomen maas vähän kaikki et kun on pienet markkinat”

Wirgentius myöntää ravintoloitsijoista ainoana liiketoiminnan Michelin-ravintolassa olevan kannattavaa ja tuloksellista liiketoimintaa. Heidän ravintolansa onkin tehnyt koko olemassaolonsa ajan voittoa, jo kuusi vuotta peräkkäin. Hän kokee kannattavan liiketoiminnan olevan helpotus ja yksi jaksamisen tae:

”Me ollaan kyllä aina tehty voittoa. Kuusi vuotta tehty pelkkää voittoa, et hyvää liiketoimintaahan tää on. Muutenhan mä en ainakaan jaksais tätä, kun pitäisi miettiä mistä sais palkat. Mut kotiin mä en oo tuonut yhtään enempää leipää tai marmelaadii”

Hans Välimäki toteaa, että Chez Dominiquen toiminta on vasta viimeiset kaksi ja puoli vuotta ollut liiketoiminnallisesti kannattavaa. Ravintolan perustamisesta ja sen ensimmäisistä elinvuosista onkin kasaantuneet suuret velat, mitkä pitäisi pikkuhiljaa saada maksettua pois. Hän muistuttaa, että alussa toiminta oli varsinaista ”puuhastelua”, eikä voitollinen tulos ollut ensimmäisenä mielessä:

”No joo, Se oli alussa aika lailla kohellusta, ei siinä ollut päätä eikä häntää, se oli semmosta ajelehtimista, ei siinä edes pyritty tekemään minkäänlaisia tuloksia tai edes tuloslaskelmia tai muutakaan, vaan se oli semmosta poikaiden hengailua ja yhdessäoloa. Nyt tää on vasta 2,5 vuotta kannattanut, ja kun on paljon vanhoja jäämiä, niin kiinni kurominen on ottanut aikansa, kaikki on tullut kantapään kautta.”

## 6.5 Mitä tähden jälkeen

Haastatellut ravintoloitsijat kokevat samalla tavoin ravintolan arjen muuttumisen tähtien myötä. Heidän mielestään perusarki on ollut samaa jo ennen tähteä, omaan työhön on keskitytty ja asiat hoidettu samalla pieteetillä. Kaikki vastaajat ovat yhtä mieltä siitä, että saavutetun tähden jälkeen omia työtunteja on tullut lisää. Vaikka työtunnit ovat lisääntyneet, Pekka Terävä kokee niiden sisällön muuttuneen.

Tähden myötä hänen ei tarvitse olla aamusta iltaan keittiössä töissä, vaan aikaa on myös tehdä asioita ravintolan tulevaisuuden eteen:

”Kaks vuotta sitten kun ei ollut vielä tähteä ja heilu piisissä aamusta iltaan, niin nyt pysyy jo keskittymään myös asioihin ravintolan ulkopuolella. On enemmän aikaa nähdä sieltä ulkopuolelta niitä asioita ja se antaa taas enemmän perspektiiviä siihen että, niinku näkee heti sen suunnan mihin ollaan menossa”

Arkea ovat muuttaneet myös lisääntynyt hektisyys sekä median ja muiden yhteystyökumppaneiden aktiivisuus. Postresin Wirgentius näkee asian niin, että vaikka oma standardi on ollut samaa koko ajan, on ravintolan tuote noussut tähden jälkeen positiivisesti. Toki myös henkilökunnan määrää on täytynyt lisätä:

”Mut kyllä ruokatuote on noussu todella paljon tähden myötä. Jo se tekemisen määrä, et jos kattoo et ennen oli puolitoista misalistaa niin nyt on kolme ja puoli misalistaa tuolla keittiössä. Ennen tähtee meitä oli 4 -5 kokkiä, nyt meitä on 8 kokkiä”

Kaikkien haastateltavien mielestä ravintolan tulevaisuus ja tavoitteet tähden jälkeen pohjautuvat toimintojen kehittämiseen ja laadun parantamiseen. Pekka Terävä kokee, että jos kassaan kilahtaa jotain ylimääräistä, osa on jätettävä sukan varteen ja osalla on kehitettävä jollain tavalla ravintolan toimintaa. Kaikilla on myös tähtien jälkeen liike-toiminta laajentunut esimerkiksi uusien ravintoloiden muodossa. Kysymykseen uusien tähtien tavoittelusta kolme vastaajaa neljästä kertoi, ettei sen eteen ponnistella sen enempää; toinen tähti tulee jos on tullakseen. Ainostaan Hans Välimäki uskaltaa myöntää avoimesti kiinnostuksensa kolmannen tähden tavoitteluun. Hänen kommenttinsa tulevaisuudesta on yksiselitteinen:

”Se on kolme tähteä tai ei mitään”



## 7 Pohdinta ja johtopäätökset

Huippuunsa viritetyt ravintolat ja niissä työskentelevät Michelin-tähdillä palkitut keittiömestarit puhuttavat ravintola-alaa ja muita hyvästä ruoasta ja palvelusta kiinnostuneita ihmisiä globaalisti kaikkialla. Michelin-tähti saatiin Suomeen ensimmäisen kerran vuonna 1987 Eero Mäkelän toimesta ravintola Palace Gourmetiin. Siihen aikaan ei tähdistä kotimaassamme juuri puhuttu, ja kun Palace menetti tähtensä vuonna 1989 se tapahtui kenenkään sen kummemmin ihmettelemättä. Tuo jälkeen tähden saivat vuodeksi ravintola George vuonna 1991 ja ravintola Lord vuonna 1993. Mielenkiintoista asiassa on se, että molempiin ravintoloihin tähden keitti eräs Markus Maulavirta, edelleen varsin arvostettu ja kunnioitettu keittiömestari. Suomen 1990-luvun lama pyyhkäisi meidät myös tähtikartalta pitkäksi aikaa. Vasta vuonna 2001 alkoi tähtiä pikkuhiljaa ”sadella” ja nyt niitä onkin ennätykselliset kuusi kappaletta, viidellä eri ravintolalla.

Kvalitatiivisen tutkimustyyppisen opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää Michelin-tähtiravintoloitsijoiden näkemyksiä siitä, miten tähden saaminen vaikuttaa asenteisiin ja motivoiko se. Lisäksi halusin selventää tähden mahdollisesti tuomia liiketaloudellisia vaikutuksia. Tutkimuksessani selvitin myös mitkä ovat syyt tähtien tavoitteluun ja tuo-ko se mahdollisesti jotain negatiivisia vaikutteita ravintolan arkeen. Tutkimusongelma oli kohtalaisen laaja ja asiantuntijahaastatteluiden materiaali runsasta.

Suoritin haastattelut puolistrukturoidulla haastattelulla, eli kysymysrunko oli valmiina, mutta vastaajalle annettiin mahdollisuus vastata omin sanoin ja laajasti. Otos kattoi Suomen viidestä tähtiravintoloitsijasta neljä. Näkemykseni mukaan tutkimuksen uskotavuuden validiutta parantaa haastateltujen korkea asiantuntijuus. Haastateltavat kertoivat näkemyksistään Michelin-ravintoloitsijoina varsin avoimesti ja monia erilaisia näkökantoja mukaillen.

Tutkimuksen tuloksena löysin tietoperustassa esittämiini teorioihin hyvinkin paljon yhteneväisyyksiä. Michelin-tähtiä keittiömestarit arvostivat suuresti ja pitivät luotettavina sen julkaisemia arvioita. Oppaan uskottavuutta pidettiin arvossa ja sen koettiin palvelevan laajempaa käyttäjäkuntaa riippumatta siitä missä päin maailmaa on. Oppaan status kiteytettiin eräänlaiseksi laatustandardiksi ja lupaukseksi tietynlaisesta elämyksestä. Arvokkaaksi koettiin se, että ulkopuolinen ja kansainvälisesti ehkä arvostetuin ravintolaopas arvottaa keittiömestarin oman työn niin korkealle, että siitä saatu tunnustus saa laajaa kansainvälistä näkyvyyttä. Sanoma tavoittaa oppaan kautta hyvin suuren lukijakunnan ja todennäköisesti lisää tätä kautta asiakasvirtaa.

Tutkimustuloksista selviää myös se, että osa asiakkaista ei välttämättä tiedosta ravintolalla edes olevan tähteä. Toisaalta tähtiravintoloitsijoiden kokemukset osoittavat asiakkaiden joskus etsimällä etsivän tähtiravintolan tuotteista tai palvelusta virheitä. Halusin esittää haastattelemilleni asiantuntijoille myös provokatiiviseen sävyyn kysymyksen tietoperustassa olleista kansainvälisten lähteiden väitteistä, joissa todettiin Michelinin olevan varsin hidas ja puolueellinen toimija. Puolueellisuutta ei pidetty validina väitteenä, mutta hitaudesta kaikki olivat samaa mieltä; koettiin, että Helsingissä on tällä hetkellä monia ravintoloita, jotka olisivat Michelinin standardien mukaisesti tähden arvoinen.

Tutkimusten tulosten perusteella syyt ja motivaattorit tähtien tavoittelemiseen vaihtelevat. Kaikki haastateltavat kokivat tähden saamisen jonkinlaisena mystisenä asiana, koska arviointikriteereistä ei ole kenelläkään täyttä varmuutta. Jokaisella on toki ollut ennen tähteä varsin laaja-alainen näkemys siitä, kuinka se mahdollisesti saavutetaan. Tähtielementtien oppimista ja omaksumista on helpottanut myös ravintoloitsijoiden vuosien työ muiden Michelin-ravintoiden keittiöissä ennen yrittäjäksi siirtymisiään. Yhdeksi syyksi tähden tavoitteluun haastateltavat nimesivät itselleen asetettujen tavoitteiden täyttymisen ja omien ammatillisten kriteerien nostamisen seuraavalle tasolle. Kolmen neljästä haastateltavasta ei myöntänyt tavoitelleensa tähteä tähden takia, vaan se saavutettiin pitkäjänteisten laadukkaiden ravintolaelämysten luomisen tuloksena. Mielestäni tässä kohtaa haastateltavien vastauksia paistaa perisuomalainen vaatimattomuus, toisaalta kyse saattaa olla myös tavoitteiden tahattomastakin salaamisesta: oman työn arvokkuuden väheksyminen, vaikka itsellä omassa mielessä siintää tähti, sitä ei haluta sanoa ääneen.

Yksiselitteisiä motiiveja tähden tavoitteluun on hankala määritellä, koska motivaatio kumpuaa ihmisen sisältä ja syyt sen syntyyn ovat tietoperustan selvitysten mukaan varsin yksilöllisiä. Tietoperustassa Viitalan näkemyksen mukaan motivaatioihin vaikuttavia seikkoja ovat esimerkiksi synnynnäiset tekijät, ympäristö ja sen kokemuksen kautta tulleet seikat. Itse pitkään ravintola-alalla työskennelleenä voin hyvin yhtyä tähän kantaan. Ravintoloiden henkilökunnan motivaatioissa on yleisesti havaittavissa suurta poikkeamaa.

Pohtiessani Abraham Maslow'n tarvehierarkian kahta ylintä porrasta, jossa kuvataan arvostuksen- ja itsensä kehittämisen tarpeita, niin löysin mielestäni monta seikkaa jotka tukevat tätä teoriaa verraten sitä Michelin-tähtien saavuttamiseen. Maslow'n toiseksi ylimmän portaan mukaisesti tähdillä haetaan itsekunnioitusta ja samalla arvostusta muilta ihmisiltä. Asteikon korkeimmalla portaalla Maslown kehittämän teorian mukaan yksilön tarpeiden jo toteuttamisen tarve ei lakkaa, vaan voimistuu. Samaa näen myös itse vertaamalla motivoituneita ja oman alansa huippuja, jotka eivät tyydy keskinkertaisiin suorituksiin, vaan pyrkivät kokoajan yhä parempiin suorituksiin.

Tutkimukseni osoittavaa myös, että Michelinin toimesta palkitut keittiömestarit ovat erittäin tavoiteorientoituneita ihmisiä. Tätä tukee myös tietoperustassa esitelty Edwin Locken päämääräteoria, jonka mukaan tavoitteet ovat motivaation suurin lähde. Omas- ta näkökulmastani haastateltavat toimivatkin juuri näin. He asettavat itselleen korkeita, mutta saavutettavissa olevia tavoitteita. Tavoitteiden on oltava kuitenkin samalla mahdollisimman selkeitä, koska muuten niillä ei ole välttämättä toivottavaa motivointivaikutusta. Tavoitteet olivat haastavia, mutta kuitenkin reaalisesti saavutettavissa. Osa haastateltavista kokee, että motivaatiota ruokkii myös pelko tähden menettämisestä. Mikäli tähti menetettäisiin, jouduttaisiin ottamaan takapakkia menemällä askelmia alaspäin Maslown tarvehierarkiassa.

Michelin-ravintolaa ei pyöritetä yksin. Avuksi tarvitaan iso joukko henkilökuntaa joiden asenne ja motivaatio ovat samalla tasolla tähtikeittiömestarin kanssa.

Tutkimustuloksista selviää, että kaikkien ravintoloitsijoiden mielestä henkilökunnan motiivit työskennellä huipputasolla kumpuavat heidän omista asenteistaan ja halusta kehittyä ravintola-alalla.

Haastateltavat kokivat myös tärkeäksi menestyksen avaimeksi henkilökunnan sitoutuneisuuden ja vilpittömän intohimon tehdä parhaansa organisaation eteen. Samalla todetaan, että sitoutuneilla työntekijöillä kaiken perusta onkin innovatiivinen ja kehittävä työympäristö.

Tietoperustan luvussa kolme Buchananin ja Huczynskin näkemykset tukevat tutkimustuloksia siinä, että menestyneen organisaation takana on motivoitunut ja sitoutunut työyhteisö. Koska motivoituneilla ihmisillä on myös kunnianhimoa, he haluavat kehittyä sekä pyrkimyksenä on päästä jatkuvasti parempiin suorituksiin. Tuloksia tarkastelemalla huomataan, että tavoiteorioituneet ihmiset arvostavat aikaansaannoksia ja motivaatio päästä asetettuihin tavoitteisiin on korkealla. Tämän kaltaiset henkilöt etsivät jatkuvasti uutta tietoa kehittääkseen entisestään omia toimintatapojaan. Yksiselitteisesti voidaan todeta, että oman ja työyhteisön menestykseen ja korkean laadun takaamiseksi tarvitaan vahvaa motivaatiota ja kunnianhimoa. Tämä asia pohjaa mielestäni myös laadukkaan ravintolan resursseihin. Goleman näkee luvussa kolme, että kunnianhimo on yksi vahva nimittäjä, joka erottaa huiput keskinkertaisuuksista. Tähän on varsin helppo yhtyä.

Itse olen päässyt työskentelemään eripituisia jaksoja Michelin-ravintoloissa Ruotsissa, Englannissa ja Italiassa. Olen myös nähnyt mitkä ovat tasoerot yhden ja kolmen tähden ravintoloiden välillä. Omien kokemusteni perusteella näen, että työntekijöiden motivaatio on varsin korkealla jo yhdessä tähdessä, mutta kun motivaatio ja halu oppia kasvaa lisää, on edessä tavoitteet päästä kahden – tai kolmen tähden ympäristöön työskentelemään. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että jos he ovat tehneet pitkäjänteisesti töitä hyvän laadun takaamiseksi, samaa ovat tehneet myös henkilökunta. Vaikka kunnia tähdestä helposti menee vain keittiömestarille, koetaan, että tähden saaminen on yhtälailla myös henkilökunnalle eräänlainen palkinto ja oman osaamisen julkittuominen.

Kysymykseni siihen, onko henkilökunnan motiiveissa tai käyttäytymismalleissa ollut eroa ennen tähteä tai tähden jälkeen – sitä kukaan ravintoloitsija ei osannut eritellä tai ei ollut huomannut motivaatitasoissa eroja. Ristiriitaisia vastauksia saatiin siihen, vaikuttaako tähti henkilökunnan saatavuuteen.

Osa vastaajista koki, että tähti edesauttaa rekrytointia, mutta osalla siitä on kokemuksesta se, etteivät työntekijät välttämättä helposti uskalla hakeutua töihin tähdellä palkittuun ravintolaan. Haastateltavien mukaan joskus tapahtuu niin, että rekrytoitavat henkilöt eivät ole sitten kuitenkaan valmistautuneet tekemään töitä tähden vaatimalla tasolla. Tällöin ura tähtiravintolassa jää lyhyeksi. Tulokset ja tietoperustan näkemys sitoutuneista henkilöistä ovat yhteneväiset. Sitoutuneet henkilöt kestävät paremmin hektistä ja jopa stressaavaa työympäristöä. Yhteisten tavoitteiden vuoksi he sietävät haasteita ja paineita, jotka ehkä toisista vähemmän sitoutuneista henkilöistä tuntuvat pelkästään stressaavilta ja liikaa ponnisteluja vaativilta työsuoritteilta. Tulokset osoittavat myös, että Michelin-ravintoloilla on tapana kilpailla samasta henkilökunnasta. Henkilöstön tähtiravintoloihin hakeutumisen syynä pidetään heidän oman osaamisen kasvattamisen ohella ansioluettelon kasvattamista tähtiravintolalla.

Ravintolaliiketoiminnassa, niin kuin kaikissa muissakin liiketoimintaa harjoittavissa yrityksissä, kannattavuudella on suuri rooli yrityksen menestyksessä tai menestyksettömyydessä. Ravintolayrityksen taloudellisen tasapainon edellytyksenä on se, että se pysyy omalla kassavirrallaan huolehtimaan toiminnasta johtuvista menoista ja sitoumuksista. Tästä syystä pitkällä aikajänteellä on tasapaino saavutettava tulojen ja menojen suhteen. Samat lainalaisuudet koskevat myös Michelin-ravintoloita. Kannattavuuden tärkeitä mittareita ovat käyttökate, myyntikate ja palkkakate. Kun nämä kolme ovat tavoitemarginaalin sisällä, liiketoiminnassa ei pitäisi olla taloudellisia ongelmia nettotuloksen kanssa. Tietoperustan luvussa neljä olevat Balance Consultingin lähteisiin perustuvat kuviot tukevat mielestäni hyvin tätä näkemystä. Itselläni oli ennen tutkimukseni toteutusta joitakin ennakkoluuloja Michelin-ravintoloiden kannattavuuteen liittyen. Olin kuulopuheiden ja ennakkokäsitysten mukaan kuvitellut, että tämän kaltainen ravintolatoiminta on pakosta, jos ei suoraan tappiollista, niin ei ainakaan kovin kannattavaa. Tilinpäätöstiedot osoittavat kuitenkin, että Suomessa tähtiravintolan liiketoiminta on jokseenkin kannattavaa. Lähdeaineistostani ainostaan yksi ravintola on tehnyt useita vuosia tappiota. Nyt tämänkin ravintolan tulos on kääntynyt voitolliseksi. Yksi pitkään tähteä kantanut ravintola on toimintavuosinaan tehnyt joka vuosi varsin kohtuullisen tuloksen. Balance Consultingin tuottamasta toimialan tunnuslukuvertailusta 2011 huomataan, että keskiporto ravintolan liiketoiminnan kannattavuus ei juuri poikkea tähditetyn ravintolan toiminnan kannattavuudesta.

Ravintolan kannattavuus voi olla sekä hyvinkin kannattavaa tai hyvinkin tappiollista huolimatta siitä onko tähtiä vai ei. Sitä eivät tähdet määrittele. Haastattelemani ravintoloitsijat myönsivät, että raha ei heitä tässä liiketoiminnassa motivoi. Toki rahalla on myönteisiä vaikutuksia: Positiivinen liike-tulos auttaa kehittämään liiketoimintaa ja samalla työllistämään useampia kunnianhimoisia ja lahjakkaita ravintola-alan ammattilaisia.

Haastateltavieni mukaan ravintolan arki jatkuu suhteellisen samanlaisena kuin ennen. Ravintoloitsijat näkivät tulevaisuuden tähtiravintolassa olevan jatkuvaa kehitystyötä ja parempiin ja tasalaatuisiin suorituksiin pyrkimisen. Yhtenä mahdollisuutena pidettiin mahdolliset laajentumiset. Tälläkin hetkellä neljällä viidestä tähtiravintoloitsijasta on jokin toinen ravintola omistuksessa. Niissä ravintoloissa tähti-keittiömestarit näyttävät haluavan toteuttaa itseään ”tähtisumua” yksinkertaisimmilla konsepteilla. Kysymykseeni uusien tähtien tavoittelusta kolme vastaajaa kertoi, ettei lisätähden eteen ponnistella sen enempää, toinen tähti tulee jos on tullakseen. Ainostaan kahden tähden keittiömestari myöntää avoimesti kiinnostuksensa lisätähtien tavoitteluun. Hans Välimäen kommentti tulevaisuudesta on yksiselitteinen ”se on kolme tähteä tai ei mitään”

Koska minulla on jonkin asteinen näkemys kuinka Michelin-ravintolassa toimitaan ja mitä se vaatii, pelkäsin ennako-odotuksieni tuovan lisää haasteellisuutta opinnäytetyön kirjoittamiseen. Ammatillisesti kehityin eniten siinä, kuinka eri lähteistä haetaan tietoa ja kuinka niitä pystytään lukemaan ja arvioimaan kriittisesti. Mielestäni onnistuin työssäni välittämään varsin onnistuneesti kuvaa siitä, mitä kaikkea Michelin-tähden tavoittelemisen motivaatiomielessä vaatii ja kuinka paljon sen pitämiseksi on ponnisteltava sekä ravintoloitsijan, että myös henkilökunnan toimesta. Uskon onnistuneeni avaamaan motivaatioteorioiden ja muiden lähteiden kautta, sitä yhtälöä, mikä saa pitkäjänteisesti päivästä toiseen jaksamaan työskentelemään ravintolamaailman huipulla. Koin tämän työn tekemisen erittäin mielekkäänä, koska siinä pystyin kurkistamaan sisään mystiseen Michelinin maailmaan. Samalla muistutin itseäni siitä, kuinka suuria ponnisteluja tähtiravintoloitsijana toimiminen vaatii ja heitä kohtaan kokemani arvostus kohosi entisestään. Tähtitaivaalle kurkottelu Suomessa jatkukoon samanlaisena. Toivottavasti emmekoe tähdenlentoja, vaan uusia innovatiivisia keittiömestareita ja siten Michelin oppaan Suomi-kohtaan uusia sivuja.

## Lähteet

Balance Consulting Oy. Toimialan tunnusluvut 2011.

Buchanan, D & Huczynski, A. 2010. Organizational Behaviour. Seventh edition. Pearson Education Ltd. Essex.

Caterer and Hotelkeeper. Michelin rising stars. 2010. Luettavissa:  
<http://www.caterersearch.com/Articles/13/01/2010/331666/Michelin-Rising-Stars-how-useful-are-they.htm>. Luettu: 28.10.2012.

Dale Timpe, A. 1989. Mikä motivoi henkilöstöä. 1.painos. Weilin+Göös. Espoo.

Goleman, D. 1999. Tunneäly työelämässä. 1.painos. Otava. Helsinki.

Guide Michelin. Luettavissa: <http://lehdisto.michelin.fi./fi/front/affich.jsp?codeRubrique=20100312111847&lang=FI>. Luettu: 3.1.2012.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Yliopistopaino. Helsinki.

Johnson, C., Nicod, P., Revaz, F. & Surlemont, B. 2005. A Concise Typology of Michelin Restaurants in Europe. Cornell University 2005 Volume 46, Number 2.

Jylhä, E. & Viitala, R. 2001. Menestyvä yritys. Liiketoimintaosaamisen perusteet. 4. uudistettu painos. Edita. Helsinki.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin. Edita. Helsinki

Latham, G. 2012. Work motivation. Second edition. Sage Publications, Inc. London.

Liukkonen, J., Jaakkola T. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön. Likes-työelämäpalvelut Oy. Jyväskylä.

Michelin Stars: The Madness of Perfection:BBC/Silver River Productions Ltd/Alex Maguire/Silver River Productions Ltd 2010. Katsottu: 27.6.2012.

Michelin travel & lifestyle 2011. Methodology Behind the Michelin Stars. Luettavissa: <http://www.michelintravel.com/methodology/>. Luettu: 3.1.2012.

Miettinen, P. & Santala, H. 2003. Tuloksen tekijät. 1.painos. WSOY.Porvoo.

Rissanen, T. 2005. Yrittäjän käsikirja. Hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä.1.painos. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd. Vaasa.

Sarajärvi, A & Tuomi, J. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-3. painos. Tammi. Helsinki.

Selander, K. & Valli, V.2007. Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu – ja ravitsemisalalla. 1.painos. WSOY. Helsinki.

Simula, M. 11.1.2012. Lehistöpäällikkö. Michelin nordic Ab.Sähköposti.

The Guardian. Food & Drink.2008. Luettavissa :<http://www.guardian.co.uk/lifeandstyle/2008/jan/24/foodanddrink.travelfoodanddrink>. Luettu 20.10.2010.

Väitala, R.2004. Henkilöstöjohtaminen. 4.painos. Helsinki.



## **Liitteet**

Liite 1. Kysymykset ravintoloitsijoille

Mitä mielestäsi Michelin tarkoittaa, mitä se edustaa?

Millaisena näet Michelinin maineen ?

Mitä tähti merkitsee sinulle ?

Minkälaisia ovat syyt tavoitella tähteä?

Mikä tähdessä motivoi ?

Oletko huomannut henkilökunnan motivaatiossa eroja – ennen tähteä ja tähden jälkeen?

Millä tavoin tähti vaikuttaa henkilökunnan saatavuuteen?

Onko siitä ollut taloudellista hyötyä ?

Antaako Michelin-tähti oikeuden nostaa hintoja? – oletteko tehneet niin?

Seuraatteko toisten Suomalaisten Michelin ravintoloiden toimintaa – onko benchmarkausta?

Tuoko tähti jotain negatiivista tullessaan?

Millä tavoin ravintolan arki muuttuu tähden myötä?

Minkälaisia tavoitteita ravintolallanne on tähtien saamisen jälkeen?